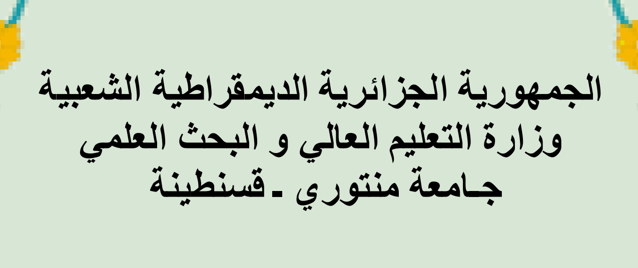


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري ـ قسنطينة

♠ كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية

♠ قسم علم النفس

♠ رقم التسجيل:...........

♠ الرقم التسلسلي:........

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و السلوك التنظيمي

عنوان البحث:

"القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي"

دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب الجارف و الرافعات C.P.G بقسنطينة.

إعداد الطالب:

تحت إشراف الدكتور:

عثمان قدور. رابح العايب.

أعضاء لجنة المناقشة: تاريخ المناقشة:.......

1. ....

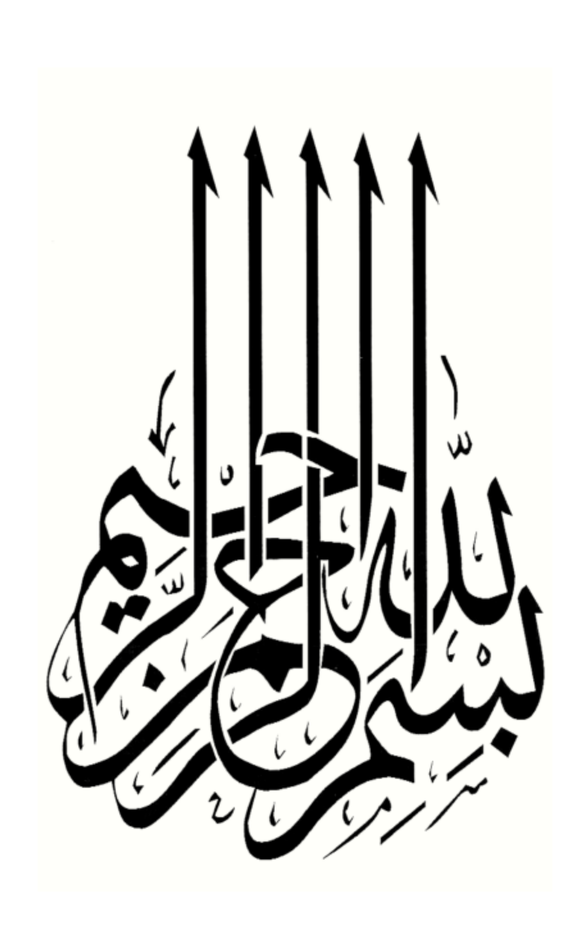
2. ....

3. ....

4. ....

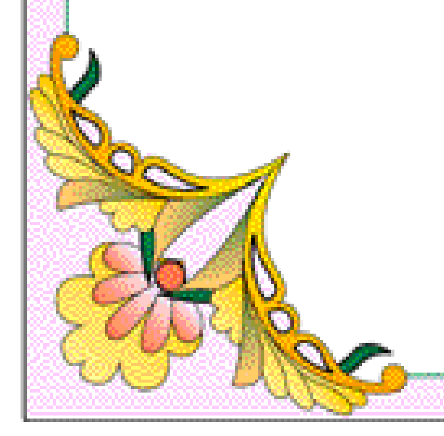
السنة الجامعية

2009/2008


بسم الله الرحمن الرحيم



قال الله تعالى:﴿... **رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين**﴾ **[النمل ، 19]** و عليه أشكر الله الذي وفقني إلى إخراج هذا المجهود العلمي المعتبر و الذي يُعتبر لبنة إضافية في بناء العلم، و كما قال أيضا :﴿ **ووصينا الإنسان بوالديه حملته أمه وهنا على وهن و فصاله في عامين أن اشكر لي و لوالديك إلي المصير** ﴾ **[لقمان ، 14]**، مما يتوجب التقدم بالشكر الجزيل إلى **والدي** الكرام ــ أطال الله في عمرهما ــ على كل ما قدماه لي في سبيل الوصول إلى هذه الدرجة العلمية، و على كل ما تحملاه من صعوبات و صبر خلال محطات الحياة المختلفة، وإلى مدير ابتدائية الشهيد**"قدور علي"** الأستاذ " **قدور حسين** " على كل التسهيلات فيما يخص الإستفادة من خدمات الإعلام الآلي و الأنثرنث، و إلى مسؤول مصلحة التكوين بمركب المجارف و الرافعات السيد **"محمد بن داود"** على كل ما قدمه لي من مساعدة، وإلى جميع عمال المركب. و إلى الدكتور المشرف على هذه المذكرة " **العايب رابح** "، كما لا أنسى فضل أستاذ الأساتذة " **الهاشمي لوكيا** " على كل نصائحه و توجيهاته فيما يخص الطموح للأفضل دائمًا مع التحلي بالأخلاق ومساعدة الآخرين.





أهدي ثمرة هذا المجهود الأكاديمي إلى:

أبي و أمي الذين جعل الله طاعتهما بعد عبادته، إلى إخوتي و أخواتي كل واحد باسمه، إلى كل أصدقاء الجامعة، و خاصة الطالب الوفي في ديار الغربة " **عبد الهادي أماتة** " كما لا أنسى الزملاء " **بن زكة حسين** " و " **بولطيف عمار** " و " **بوالوارث عبد الرحمن** " و " **مالك فيصل**" و " **حمود عبد السلام**" و ابن العم الغالي "**قدور محفوظ** "، إلى أصدقاء " **ديموية** "، إلى جميع طلبة و أساتذة قسم علم النفس بجامعة قسنطينة، ومن بينهم الأستاذ " **لاخير** " على كل النصائح و الإرشادات التي لم يبخل بها علي خلال الحياة الجامعية، وكذلك فضل الأستاذ الدكتور " **الهاشمي لوكيا** " في تكوين أجيال المستقبل، كبير الأساتذة، الأستاذ الدكتور " **عمار بوحوش** " بجامعة الجزائر، كما لا أنسى كل سكان قرية بحيرة الزيتون على حد وصف " **أبو العيد دودو**" ـــ رحمه الله ـــ



الباحث: ق. عثمان

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة:

مما لاشك فيه أن مجال الدراسة في علم النفس عمومًا و علم النفس التنظيمي على وجه الخصوص قد شهد في الفترة المعاصرة توسعًا و تنوعًا كبيرين، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى تعقد و تشابك الظواهر الإجتماعية و الإقتصادية، وحتى الصناعية، مما استدعى ذلك إيجاد الوسائل و الأدوات المناسبة للوصول إلى تفسيرات مقنعة لمختلف الظواهر الإنسانية.

ويُعتبر مجال السلوك التنظيمي المجال المناسب لدراسة و تفسير شتى سلوكات الأفراد داخل المنظمات التي ينتمون إليها؛ وذلك انطلاقًا من قيمهم و ثقافتهم الشخصية، فهي تُعتبر بمثابة المرجع الأساسي لكل سلوك إنساني.

إن القيم تنشأ من القادة كما أكد على ذلك كل من الكاتبين " **ديف فرانسيس و مايك وود كوك** Dave Francis & Mike Wood Cock " في كتابهما الشهير " **القيم التنظيمية** Organizational Values "، حيث شبها المنظمة بالسيارة التي لا يمكن تشغيلها مباشرة حيث تحتاج إلى جهود لجعلها تتحرك، لكن بمجرد أن يعمل محركها سوف تنطلق بسرعة. ولأجل ذلك أصبحت الإدارة مهنة القرن العشرين، ذك أنه عندما ننظر إليها من منظور تاريخي فإننا نرى أن هناك تغييرًا له أهميته فيما يتعلق بالتأثيرات التي شكلت قيم المديرين في المجتمعات الغربية؛ غير أنه في التسعين سنة الأخيرة فقط أصبح دور المدير متميزًا وذلك مع تطور القيم.

إن القيم هي عبارة عن معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيئ و ما هو مهم أو غير مهم، والقيم تولد الإتجاهات التي تحدد السلوك و بالتالي فقيم أولئك الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية في داخل المنظمة تشكل شخصية المنظمة بمعنى: كل الأشخاص الذين يؤدون أدوارًا قوية في المنظمة يشتركون في نفس القيم الأساسية.

ويكتسي موضوع القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي (موضوع الدراسة) أهمية كبيرة، لأنه يسلط الضوء على أحد الجوانب الحيوية داخل المنظمة (القيم و الصراع)، و تزداد أهميته من خلال معرفة ما هي القيم السائدة لدى الأفراد وتأثير ذلك على ظهور الصراع داخل المنظمة.

ويرجع سبب اختيار هذا الموضوع إلى توسيع مجال الدراسة في حقل السلوك التنظيمي من خلال معالجة موضوعات جديدة فيه مما يعطي نتائج جديدة في المجال السلوكي و التنظيمي، وقد تناولت بعض الدراسات كل من متغيري القيم التنظيمية و الصراعات التنظيمية ولكن بربطهما مع متغيرات أخرى مثل: " **القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الآداء** " و " **الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها** "، ومن ثمة استفاد الباحث من تلك الدراسات السابقة حول متغيري الدراسة في اختيار و تصميم موضوع جديد يربط بين القيم التنظيمية من جهة و الصراعات التنظيمية من جهة أخرى، و بالتالي فقد أضاف الباحث شيئًا جديدًا إلى ما كُتب حول الموضوع؛ و الصراعات التنظيمية غالبا ما تحدث نتيجة اختلاف الأفراد في القيم التي يحملونها.

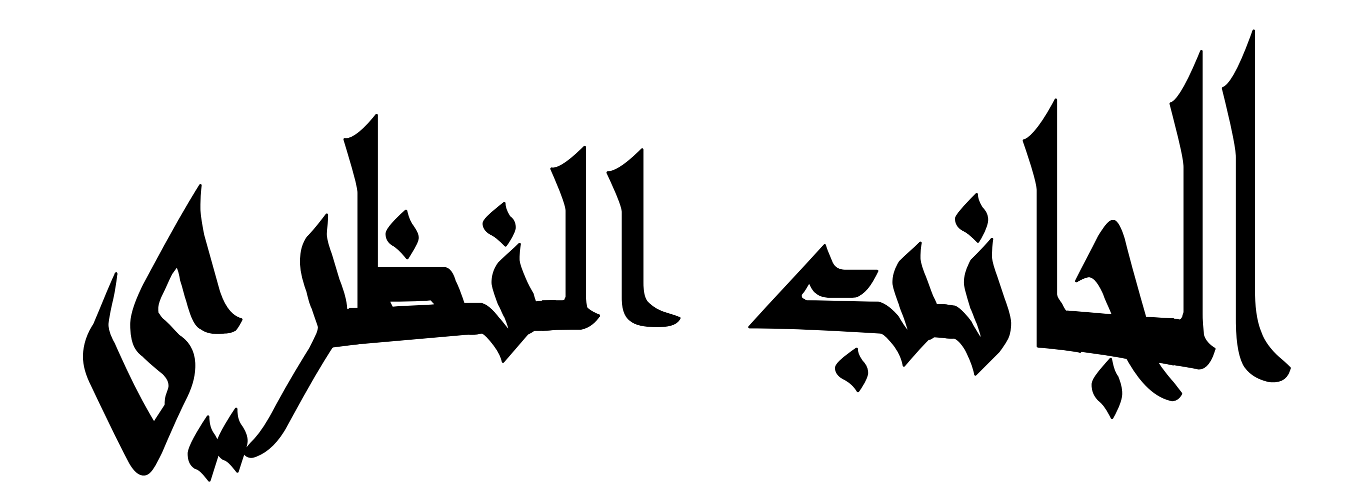
وقد جاءت هذه الدراسة في جانبين الأول **نظري** و الثاني **تطبيقي**، وتضمن الجانب الأول **(النظري)فصلاً تمهيديًا** تم من خلاله تحديد إشكالية الدراسة، فرضياتها، التعريفات الإجرائية لأهم مصطلحات البحث، أهميته، الأهداف التي يسعى للوصول إليها، مع سرد بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالموضوع، إلى جانب **ثلاثة فصول** أخرى، بحيث يتناول **الفصل الأول** موضوع القيم التنظيمية، من خلال تحديد مفهوم القيم، خصائصها، أهميتها و توضيحها، أهم مصادرها، تصنيفها، وبيان العلاقة بين الإتجاهات و القيم، ما هو وضع القيم داخل المنظمات، مقاييس القيم، القيم و أخلاقيات العمل، وختمنا الفصل بتوضيح كيف كان تطور القيم التنظيمية حسب الفكر الإداري.

ويتضمن **الفصل الثاني** موضوع الصراع التنظيمي من حيث تعريفه، الخصائص التي يتصف بها، أسبابه، تأثيره، طبيعته، أهم مصادره، مستوياته، المراحل التي مر بها، آثاره، وأخيرًا توضيح الآلية و الكيفية المناسبة لإدارته.

أما **الفصل الثالث** فهو فصل تكميلي ولكن له علاقة وثيقة بالموضوع خاصة المتغير الأول منه (القيم التنظيمية)، لأن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم و العادات التي يشترك بها العاملون داخل المنظمة، وشمل هذا الفصل العناصر التالية: تعريف الثقافة، مفهوم الثقافة التنظيمية، عناصرها، أهميتها، خصائصها، أنواعها، تغيرها، المحافظة عليها، نظرياتها، تطورها عبر العصور، وأخيرًا بيان مستوياتها.

ويتضمن الجانب الثاني **(التطبيقي)**، **فصلين اثنين**، بحيث احتوى **الفصل الرابع** على **منهجية الدراسة** التي اشتملت على تحديد مجال الدراسة، تحديد مجتمع و عينة الدراسة، منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة، أهم أساليب التحليل الإحصائي، وسيلة جمع البيانات، و الدراسة الإستطلاعية.

كما اشتمل **الفصل الخامس**، على عرض نتائج الدراسة الأساسية، تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها على ضوء الفرضيات، اختبار الفرضيات، استنتاجات الدراسة، و أخيرا إدراج بعض التوصيات و الإقتراحات.


الجانب النظري

الفصل التمهيدي

1) إشكالية الدراسة.
2) فرضيات الدراسة.
3) التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة.
4) أهمية الدراسة.
5) أهداف الدراسة.
6) الدراسات السابقة.

1- إشكالية الدراسة:

تواجه المنظمات في العصر الحادي و العشرين تحديات جديدة تختلف عن تلك التي كانت تواجهها خلال العقود المنصرمة. ويُشير الخبراء في هذا الصدد إلى أن منظماتنا تواجه اليوم تحديات محددة ناجمة عن التنافس الدولي، مما يستدعي الحاجة للتجديد التنظيمي، واكتساب ميزة إستراتيجية، و الإحتفاظ بمعايير عالية من الأخلاقيات والمسؤولية الإجتماعية، ودعم التنوع، وإدارة تؤمن ببناء علاقات جديدة بين العاملين تؤثر على التمكين وإدارة الفريق.

إن التحديات المذكورة تتأثر بالقيم و بالإختلافات الثقافية التي تجعل الأفراد ينظرون إلى ذات المشكلة من منظورات مختلفة، و تحفزهم قوى مختلفة، و يصلون إلى حلول مختلفة، مما يمكن أن يؤثر في كيفية تنفيذهم لواجباتهم و مستوى إنجازهم لرسالة المنظمة.

إن للقيم تأثيرًا على آداء العاملين و المنظمة من خلال المكانة التي يعطيها الأفراد للعمل انطلاقاً من قيمهم الشخصية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على بيئة العمل التي أصبحت تشهد في وقتنا الحاضر تشابكاً و تعقيًا في أنشطتها، و يُعتبر العُنصر البشري محورًا رئيسيًا فيها.

إن ظاهرة تفاعل العمال فيما بينهم داخل المنظمة لا تؤدي دائما إلى الإتفاق و التفاهم بل قد تؤدي إلى حدوث ما يُعرف بالصراع، الذي يُعتبر في العصر الحالي أهم التحديات التنظيمية التي تواجه مختلف المنظمات، وعلى الإدارة ألا تبقى مكتوفة الأيدي تجاه الصراعات القائمة، بل يجب عليها التدخل و إيجاد حل يرضي الطرفين.

و تلعب القيم [1]دورًا أساسيًا في توجيه و تحديد السلوك الإنساني، وقد تبلور دورها من خلال العديد من الدراسات و الأبحاث العلمية التي أكدت على دورها في هذا المضمار، ولكي نفهم السلوك الإنساني بوضوح أكبر لابد من التعرف على القيم و القواعد السلوكية للأفراد و دورها و مصادرها، إذ أن القيم ليست مجرد اعتقاد فردي و لكنها تأكيدًا لما يتسم به الفرد من أبعاد فكرية و معتقدات أساسية توجه و تحدد سلوكه في إطار التعامل مع الآخرين. و يختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها وفق العديد من

---

[1] خضير كاظم حمود، **السلوك التنظيمي**. ط1، الأردن: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2002، ص 85.

المتغيرات، فالبعض يعتقد بالقيم الإقتصادية كالربحية و الإنتاج و البعض الآخر يعتقد بالقيم الإجتماعية كالتعاون و الإنتماء و هكذا.

إن تنوع ظاهرة القيم داخل المنظمات و تأثير ذلك على ظهور صراعات فيما بين العمال، هو الذي استدعى القيام بهذه الدراسة التي تسعى إلى معرفة ما هي القيم الغالبة و السائدة داخل مركب المجارف و الرافعات، و علاقتها بظاهرة الصراع التنظيمي.

وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: **ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية و الصراع التنظيمي لدى العمال المنفذين بمركب المجارف و الرافعات ؟**

2- فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق أهدافها من خلال اختبار الفرضيات الآتية:

1.2- الفرضية العامة:

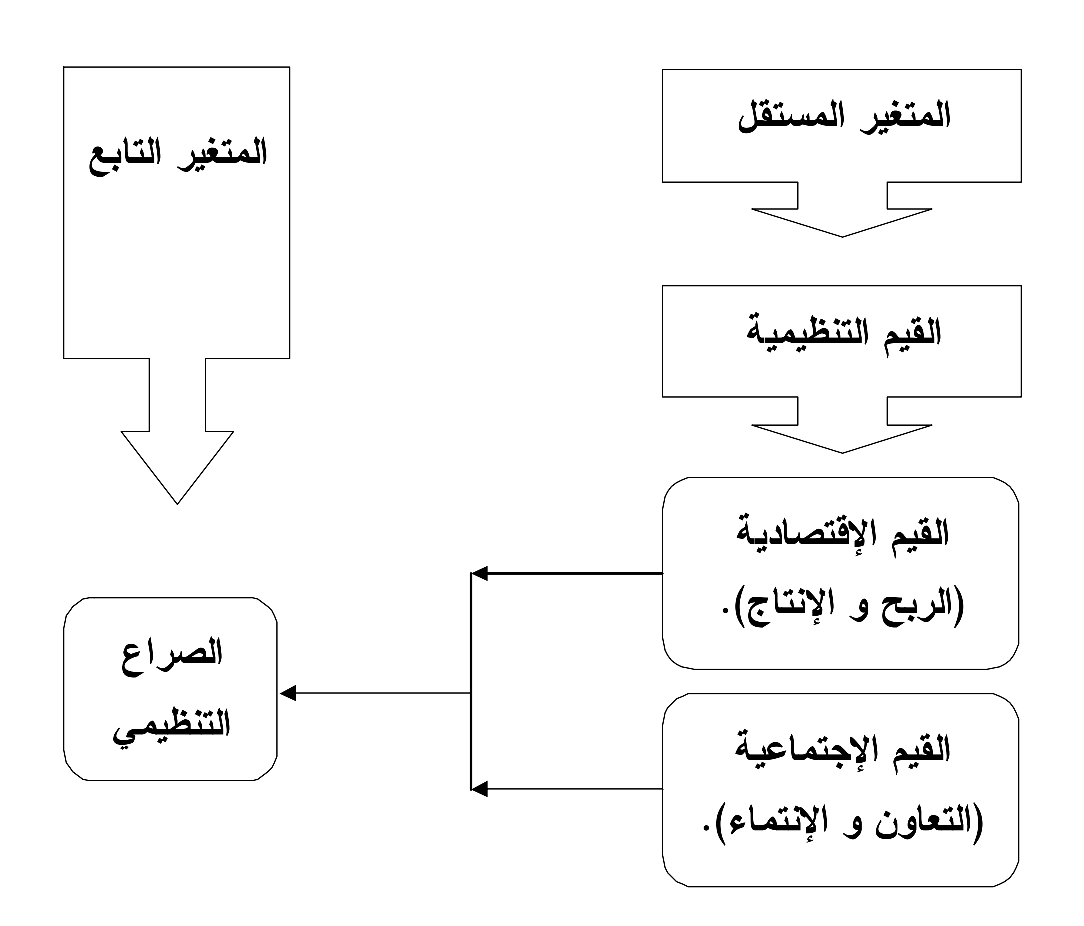
للقيم التنظيمية علاقة بالصراع التنظيمي داخل المنظمة.

2.2- الفرضيات الجزئية:

1.2.2- للقيم الإقتصادية (الربح و الإنتاج) علاقة بالصراع التنظيمي.

2.2.2- للقيم الإجتماعية (التعاون و الإنتماء) علاقة بالصراع التنظيمي.

الشكل رقم (1): " نموذج الدراسة "



3- التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

1.3- القيم التنظيمية: يقصد الباحث بالقيم التنظيمية في هذه الدراسة تلك القيم التي يحملها العمال داخل المنظمة لتكون أساسًا و معيارًا لسلوكهم، و تتميز هذه القيم بأنها ثابتة نسبيًا للمحيط الداخلي للمنظمة بحيث يدركها أعضاؤها و يتعايشون معها، و تُعتبر أساس و معيار توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وقد اكتفى الباحث في هذه الدراسة بحصر متغيرات بحثه في صنفين من القيم هما: القيم الإقتصادية متمثلة في الربح و الإنتاج، والقيم الإجتماعية متمثلة في التعاون و الإنتماء: بمعنى أن مجال البحث محصور في هذين الصنفين فقط من القيم، أما القيم الأخرى فهي غير معنية بالدراسة و بالتالي فهي تبقى فرضيات لبحوث و دراسات لاحقة.

2.3- الصراع التنظيمي: الصراع التنظيمي الذي يعنيه الباحث في هذه الدراسة هو ذلك الخلاف بين العمال بعضهم ببعض و بين العمال و الإدارة و الذي يحدث كنتيجة مباشرة عن الإختلاف في القيم و الثقافات التي يحملها أعضاء المنظمة.

3.3- الثقافة التنظيمية: يقصد الباحث بالثقافة التنظيمية تلك القيم و المعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة لتكون بمثابة معايير تُحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك و ما هو صحيح أو خطأ، ولكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها تميزها عن باقي المنظمات الأخرى.

4- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من الجوانب الآتية:

1.4- الأهمية العلمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال الأهمية الكبيرة فيما يخص ربط متغير القيم التنظيمية بمتغير الصراع التنظيمي الذي يظهر كنتيجة مباشرة لاختلاف القيم التي يحملها الأفراد داخل التنظيم والتي يعبرون عنها على شكل سلوكات قابلة للملاحظة والمعاينة، وتزداد أهمية الدراسة من خلال معرفة و رصد أثر هذه القيم على وظيفة المنظمة و مسارها الإنتاجي؛ و النتائج المتوصل إليها يمكن الإستفادة منها في المحافظة على استقرار عمل المنظمة و معالجة جل المعوقات التنظيمية و أسباب الصراع السلبي، كما يمكن الإعتماد عليها كدراسات سابقة فيما بعد.

2.4- الأهمية العملية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية من خلال بيان أثر اختلاف الأفراد في القيم و الثقافات التي يحملونها في ظهور الصراع بينهم ضمن أطر تنظيمية تحكمهم. ومن ثمة فهم سلوكاتهم داخل التنظيم و محاولة معرفة خلفياتها النظرية و المذهبية وذلك انطلاقاً من الدراسة الميدانية على العمال المنفذين بالمركب، و كذلك معرفة قيم الإدارة العليا من خلال آراء العمال، و أيضا جمع المعلومات الكافية حول طريقة تعبيرهم عن قيمهم و معتقداتهم، وكيف يتفاعلون فيما بينهم، بغية إيجاد حلول مناسبة للصراعات الناجمة عن اختلاف قيمهم الشخصية التي تظهر عند آدائهم لمهامهم و الإرتقاء بها، كما تساهم هذه الدراسة في تقديم شيء جديد في حقل العلم و المعرفة عموماً و المنظمات الصناعية على وجه الخصوص ، وذلك من خلال بيان أن العبرة لا تكمن في وجود أو عدم وجود الصراع و إنما تكمن في كيفية إدارته.

5- أهداف الدراسة:

يتركز الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة القيم السائدة لدى العمال المنفذين بمركب المجارف و الرافعات بولاية قسنطينة، وبيان تأثير في ظهور الصراع و أثر ذلك على المستويين الفردي و التنظيمي؛ وذلك لتحقيق الأهداف الآتية:

- ✍ بيان كيف يمكن لأفراد مختلفين في قيمهم من أن يزاولوا مهامهم و أثر ذلك على ظهور الصراع.
- ✍ أن الهدف هو التقليل من حدة الصراع و جعله إيجابياً و محاولة إيجاد الآلية المناسبة لإدارة الصراع و ليس السعي وراء إلغائه.
- ✍ التعرف على الأسباب الحقيقية للصراع و تحديد مستوياته.
- ✍ معرفة العلاقة بين القيم التي يحملها العمال المنفذون و الصراع فيما بينهم وبين الإدارة.
- ✍ إعطاء نتائج جديدة في المجال السلوكي و التنظيمي.

ومن أجل إنجاز هذه الدراسة على الوجه المطلوب ومن جميع الجوانب المعرفية، العلمية، و المنهجية، تمكن الباحث من الإطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وفيما يلي سرد لها.

6- الدراسات السابقة:

1.6- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيم التنظيمية:

1.1.6- دراسة (التركي، 2001):

أُجريت هذه الدراسة في المستشفيات السعودية في القطاعين الحكومي و الأهلي، و كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على القيم التنظيمية السائدة في هذه المستشفيات و الوقوف عند الإختلاف في القيم على مستوى القطاعين، وكان من بين أهداف هذه الدراسة ما يلي :

- ✍ التعرف على القيم التنظيمية السائدة التي يؤمن بها المديرون في مستشفيات القطاعين الحكومي و الأهلي فيما يتعلق بأسلوبهم في التسيير و الإدارة و في توجيه المهام داخل المستشفيات التي يعملون بها، وكذلك التعرف على أسلوبهم في إدارة العلاقات و البيئة في المستشفيات التي ينتمون إليها و يزاولون نشاطاتهم بها.
- ✍ كما كانت الدراسة تهدف إلى معرفة مدى وجود فروق جوهرية في ما يخص القيم التي يعتقدها المديرون في كلا القطاعين.
- ✍ هدفت الدراسة أيضًا إلى معرفة القيم التنظيمية السائدة و علاقتها بخصائص المديرين المتمثلة في: المستوى الوظيفي، العمر، سنوات الخبرة، مكان النشأة، الجنسية، والجنس.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي القائم على وصف البيانات التي تم جمعها ثم تحليلها.

و خلصت الدراسة إلى مايلي:

- ✍ تمكنت هذه الدراسة من ترتيب القيم التنظيمية داخل كل من القطاعين الحكومي و الأهلي، حيث اتفق كل منهما على قيم القوة و الدفاع.
- ✍ كما بينت الدراسة أن المديرين في المستشفيات الأهلية يعطون أهمية كبيرة للقيم التنظيمية من نظرائهم في المستشفيات الحكومية.
- ✍ أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم ما بين مستشفيات القطاعين و لصالح القطاع الأهلي في قيمة المكافأة، الفعالية، الدفاع، التنافس، و استغلال الفرص.

✍ لم تحصل جميع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي و الأهلي على معدل أكبر من متوسط باستثناء قيمة الصفوة و قيمة المكافأة، حيث أشارت الدراسة إلى توافرها في مستشفيات القطاع الحكومي و لكن بدرجة متدنية.

2.1.6- دراسة (البداينة و العضايلة، 1996) [1] :

ركزت هذه الدراسة على قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات، وهدفت إلى مقارنة قيم المديرين في كل من شركة الفوسفات و البوتاس في الأردن مع قيم المديرين في الهيئة الملكية للجبيل و ينبع و شركة سابك في السعودية. أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود اتساق في قيم المديرين من المنظمات الأردنية مع قيم المديرين في المنظمات السعودية، كما بينت ارتفاع متوسط القيم لدى المديرين في المنظمات السعودية مقارنة معه في المنظمات الأردنية.

3.1.6- دراسة (هيجان، 1992) [2] :

تناولت الدراسة أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين، وهدفت إلى التعرف على قيم المديرين و مدى تأثير هذه القيم في أبعاد الثقافة بمنظماتهم، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم القيم التي يركز عليها المديرون في تلك المنظمات هي النفوذ، إحترام الأفراد، الإهتمام بالجوانب الإنسانية في العمل، مراعاة القوانين و الأنظمة السائدة في المنظمة، كما توصلت إلى أن ثقافة المنظمتين هما دفاعيتان أكثر من كونهما متنافستين... وأوضحت أن لقيم المديرين في المنظمتين المبحوثتين أثرًا كبيرًا في عملية اتخاذ القرار.

[1] صلاح الدين الهيتي، **"تأثير الإختلافات المحتملة للقيم الثقافية في آداء العاملين"**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (1)، العدد (1)، مطبعة الجامعة الأردنية، الأردن: 2005 ص 28.

[2] نفس المرجع الآنف الذكر، ص 28.

➢ **التعقيب على الدراسات السابقة:**

ركزت أغلب الدراسات السابقة اهتماماتها على فئة المديرين المشرفين على منظماتهم ولم تتعداهم لتشمل عينة العمال المنفذين مثلاً، وهذا ما تداركه الباحث في هذه الدراسة التي استفاد منها الكثير من خلال اطلاعه على مضمون الدراسات السابقة التي كُتبت حول الموضوع، فشملت دراسته فئة العمال المنفذين بدل المديرين حتى يمكن الحصول على نتائج جديدة في مجال السلوك التنظيمي.كما أن البيئة التي طُبقت فيها هي بيئات عربية، و بالتالي فالنتائج المتوصل إليها تبقى نتائج محلية تفتقد إلى صفة العالمية، كما أنها تُعتبر دراسات مقارنة؛ وكذلك لم تربط متغير القيم التنظيمية بمتغير الصراع و عليه فهي تناولت جانبًا واحداً فقط من جوانب الموضوع.

2.6- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي:

1.2.6- دراسة (سعود بن محمد النمر):

كان الهدف من إجراء هذه الدراسة هو التعرف على العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي و الطرق الملائمة لإدارته، حيث تم استخدام عينة عشوائية مكونة من (359)موظفًا من الإدارة الوسطى في خمسة (05) من الأجهزة الحكومية الخدمية بمدينة الرياض كمجال لهذه الدراسة.

و قد طُبقت الإستمارة كأداة لجمع البيانات و المعلومات وتم تصميمها خصيصًا لهذا الغرض وذلك وفقًا للأساليب العلمية المتعارف عليها في تصميم استمارات البحوث الميدانية.

أوضحت النتائج بأن أفراد العينة على وعي بظاهرة الصراع التنظيمي، وأن هناك مجموعة من العوامل تساهم في نشوئه بين العاملين لديهم، يظهر أهمها فيما يتعلق بالعوامل المادية، فرص الترقية، غموض المسؤوليات، و توزيع السلطة. كما أشارت الدراسة كذلك إلى ظهور علاقات إحصائية معنوية بين متغيرات العمر، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي، وبين بعض العوامل مثل: توزيع الموارد، المزايا المادية، فرص الترقية، غموض المسؤوليات، و المشاركة في اتخاذ القرارات.

أما عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي فقد أظهر التحليل الإحصائي وجود عدة أساليب تلجأ إليها عينة الدراسة في تسوية الصراعات بين مرؤوسيهم، يظهر أهمها في

أسلوبي التوفيق و التهدئة، كما بين التحليل الإحصائي كذلك بروز علاقة إحصائية معنوية بين العمر و الحالة الإجتماعية و سنوات الخبرة وبين أسلوبي التوفيق و التهدئة.

2.2.6- دراسة: (مكارينكو MAKARENKO) [1] :

تقوم تجربة مكارينكو (1955) على الجمع بين التعاون و التنافس (الصراع) من أجل دفع النشاط ورفع الجهد المبذول من طرف أعضاء فرقة أو جماعة عمل ما حيث يشجعون على التنافس فيما بينهم بهدف تحسين آداء فرقتهم و بالتالي ارتفاع مردوديتها.

وقد طُبقت تجربة "مكارينكو" التي برهنت على نجاحها عمليًا في الميدان التربوي بالإتحاد السوفيتي. وتتمثل الطريقة المطبقة في المدارس في توزيع التلاميذ في القسم الواحد إلى صفوف حيث يعتبر كل صف وحدة مستقلة ذات شخصية متميزة عن بقية الصفوف. يحصل تلاميذ كل صف على نقاط و تشجيعات و جزاء أو عقاب عن مختلف النشاطات التربوية التي يقومون بها إلى جانب سلوكهم ، وفي نفس الوقت يُقوَّم كل صف بصفة جماعية وتُعطى له نقاط على الآداء الكُلي كوحدة مستقلة، ذلك لأن كل صف ينبغي أن يتنافس مع باقي الصفوف. ففي هذه الحالة يتنافس التلاميذ لرفع آداء الصف الذي يتنافس مع بقية الصفوف لمعرفة أحسن صف بالقسم. وفي نفس الوقت تتعاون الصفوف فيما بينها لتحسين آداء القسم ككل، ذلك لأن كل قسم يُقوَّم على حدة ويدخل في تنافس مع بقية الأقسام وهكذا فالتنافس و التعاون يسيران جنبًا إلى جنب لتكوين دافعية بين التلاميذ من أجل العمل وبذل مزيد من النشاط الفردي و الجماعي مما يعود بالفائدة في المجال التربوي و السلوكي على الفرد (التلميذ) و الجماعة (القسم) و المنظمة (المدرسة) و المجتمع ككل.

وإذا كانت هذه التجربة قد نجحت في المجال التربوي فمن الممكن ببذل شيء من الجهد تطبيق هذه التجربة في ميدان تنظيم العمل بالمؤسسات الإقتصادية لمعرفة مدى مواءمتها للمجال الإقتصادي بالمؤسسات الجزائرية وذلك ما يتطلب التحكم في عدة متغيرات كنظام الأجور و الحوافز و تنظيم فِرق العمل و نظام الإشراف وغير ذلك، ولا ينبغي أن يتعدى مجال تطبيق هذه التجربة في البداية ميدان البحث و التجريب و مقارنة نتائج هذه الطريقة بنتائج الأساليب الأخرى التي أُجريت في ثقافات و بيئات أخرى مثل تجربة التسيير الذاتي

[1] مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي.** الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب،1992، ص ص 182- 183.

المطبقة بيوغسلافيا وبعض بلدان العالم الثالث و التجربة اليابانية في التسيير و مخطط " **سكالوف** " الذي طُبق بالولايات المتحدة الأمريكية و تجربة التسيير الإشتراكي للمؤسسات و غير ذلك من التجارب التنظيمية الهادفة إلى الجمع بين رفاهية العمال ورضاهم النفسي وفعالية المؤسسات الإقتصادية.

3.2.6- دراسة (فياض 1990):

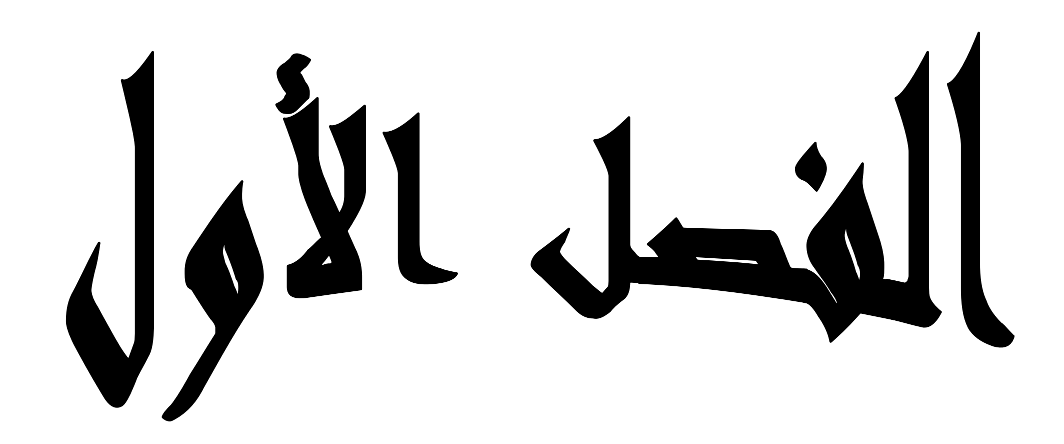
كان الهدف من إجراء هذه الدراسة هو التعرف على أسباب النزاعات التنظيمية في الوزارات الأردنية، وتم تقسيم الأسباب إلى تنظيمية و شخصية، وكان الهدف منها أيضا هو التعرف على أساليب إدارة هذه النزاعات التنظيمية.

استُخدم المنهج الوصفي المسحي، وتشمل عينة الدراسة على مديري المديريات أو الدوائر التي تشكل الوحدات التنظيمية في الوزارات الأردنية، ويتكون مجتمع الدراسة من (146)فردًا. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تنشأ الصراعات التنظيمية لأسباب تنظيمية وأخرى شخصية، فمن الأسباب التنظيمية: عدم وجود تحديد واضح لمسؤوليات و صلاحيات الموظفين، وتداخل اختصاصات ومسؤوليات الموظفين، عدم الإتفاق على طُرق و إجراءات العمل، جمود التنظيم، عدم تقيد الموظفين بخطوط السلطة الرسمية، اشتراك أكثر من شخص في إنجاز العمل أو اتخاذ القرارات...إلخ. أما الأسباب الشخصية فتمثلت في المعاملة غير العادلة و الصراع على السلطة و السيطرة و وجود أنماط من الموظفين يتصفون بعدم التعاون مع الآخرين.
- لا يختلف استخدام الأساليب المتبعة للتعامل مع الصراعات التنظيمية باختلاف أسباب هذه الصراعات.
- تنشأ النزاعات لأسباب تنظيمية و أخرى شخصية.
- لا يختلف استخدام الأساليب المتبعة للتعامل مع النزاعات التنظيمية باختلاف أسباب هذه النزاعات.
- أساليب التعامل مع النزاعات التنظيمية في الوزارات الأردنية هي كالتالي: أسلوب التعاون، المساومة (التوفيق)، أسلوب التجاهل، أسلوب التنافس، ثم أسلوب التنازل.

- **التعقيب على الدراسات السابقة:**

بعد الإطلاع على مضمون الدراسات السابقة لموضوع الصراع التنظيمي تبيَّين أنها دراسات ــ في أغلبها ــ تناولت موضوع الصراع من جهة معرفة أسبابه، وكيفية إدارته، أيضاً فهي لم تطبق في المجال الإقتصادي و الصناعي، أما من جهة الأسلوب المعتمد فيها كان المنهج الوصفي المسحي؛ إلى جانب عدم تطرقها للعلاقة الوثيقة بين كل من الصراع التنظيمي و القيم التنظيمية، وعليه فقد استفاد الباحث كثيراً منها في ضبط متغيرات بحثه بما يتناسب و موضوع الدراسة.


الفصل الأول

القيم التنظيمية

تمهيد.

1) مفهوم القيم.
2) خصائص القيم.
3) أهمية القيم و توضيحها.
4) مصادر القيم.
5) تصنيف القيم.
6) العلاقة بين الإتجاهات و القيم.
7) القيم في المنظمات.
8) مقاييس القيم.
9) القيم و أخلاقيات العمل.
10) تطور القيم التنظيمية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تُعتبر دراسة القيم داخل المنظمات من بين الموضوعات التي نالت حظًا وافرًا من قبل دراسات السلوك التنظيمي، نظرًا لتأثيرها الكبير الذي تحدثه سواء على المستوى الفردي، الجماعي، وحتى التنظيمي؛ وتعتبر المنظمة المكان المناسب لظهور هذه القيم و تفاعلها، ومن ثمة تحديد إستراتيجية الإدارة العليا فيما يخص القيم التي يعتمدها مديروها من جهة و التعرف على قيم الأفراد الذين ينتمون إلى هذه المنظمة من جهة أخرى.

1- مفهوم القيم [1] :

من الصعوبة بما كان القول أن هناك تعريفًا موحدًا و مقبولاً لمفهوم القيم و ذلك لارتباطها بالأفراد، فالأفراد مختلفون في أمور كثيرة كالإدراك و الشخصية و الإتجاهات و القيم. يقع الأفراد أحيانًا في خلط مفاهيمي بين مفهوم القيم و الإتجاهات، و هناك من يدمج بين المفهومين و يمتنع عن التفريق بينهما. يقول "**علي السلمي**": « إنه ليس هناك أي فائدة عملية من الفصل و التمييز بين المفهومين لأنها جميعًا عبارة عن وجهات نظر شخصية يكونها الإنسان بناء على تقييمه للأمور ».

وهناك وجهة نظر أخرى تقوم على الربط بين مفهوم القيم و مفهوم الإتجاهات و أن ظهور القيم ناتج عن عملية التفاعل و التداخل بين الإتجاهات. يقول "**أيزينك Eysenck**": إن ترسيخ الإتجاهات و تفاعلها و خضوعها لعمليات الإنتقاء و التعميم يؤدي في النهاية إلى نتيجة عامة متوافقة و منسجمة تتحول إلى قيم و يتم ذلك وفق الميكانيكية التالية:

تفاعل   تفاعل و انتقاء

آراء معتادة ←———— إتجاهات ←———— قيم

و تناسق   وتعميم

بينما يرى العالم "**روكيتش Rokeach**" ضرورة الإعتراف بوجود فروق جوهرية بين الإجاهات و القيم، فالقيم تمثل معيارًا للسلوك بينما الإتجاهات لا تُعتبر كذلك. كما أن القيم لا ترتبط بهدف أو موقف معين على عكس الإتجاهات التي ترتبط بشكل وثيق بهدف أو موقف معين، كذلك القيم الإنسانية يمكن تحديدها و حصرها بينما الإتجاهات لايمكن تحديدها بأي حال من الأحوال وذلك لكثرتها حول الظواهر المختلفة. و نجد للقيم أيضًا وضعًا متميزًا و حساسًا في شخصية الفرد حيث أن لها المقدرة (القيم) في التأثير على الإتجاهات في ترسيخها و تعميقها أو تغييرها و تعديلها بالإتجاه المطلوب، بينما الإتجاهات لا تحتل هذه المكانة في شخصية الفرد من حيث الوضع و التميز و الحساسية.

تُعرف القيم بأنها "المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها و يلتزمون بمضامينها" [2].

---

[1] عبد المعطي محمد عساف، **السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة**. المملكة العربية السعودية: الرياض، 1994، ص ص 122- 123.

[2] محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي (دراسة للسلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية)**. ط1، عمان: مكتب دار الشروق، 1989، ص87.

و نظرًا [1] للأهمية التي تنطوي عليها القيم في تحديد و توجيه السلوك و لكونها اعتقادات متباينة بين الأفراد فقد تم التأكيد على أهميتها من ناحية و طبيعة ارتباطها مع الإتجاهات، فالإتجاهات اعتياديًا تمثل الميل أو النزوع للتفاعل مع الآخرين بطريقة إيجابية و استعدادًا للتصرفات أو السلوك المعين تجاه شخص أو مكان أو موقف...إلخ. وأنها تتأثر بالقيم التي يؤمن بها الفرد و نظرًا لكون هذه الأخيرة تساهم بشكل فاعل في تحديد اتجاهاته الفكرية و أنماطه السلوكية ولذا فإن كل منهما ذو تأثير متبادل مع الآخر ولذا يمكن تحديد مفهوم القيم على الرغم من التباين الشكلي في إطار تحديد مفهوم القيم إلا أنها عبارة عن المعتقدات التي يؤمن بها أصحابها و يعتقدون بقيمتها و يلتزمون بمضايقتها، إذ يتحدد بموجبها السلوك الذاتي للأفراد و تتسم بالثبات النسبي قياسًا بالإتجاهات التي تعد أقل استقرارًا و ثباتًا من القيم، فالقيم عبارة عن مصادر داخلية تنبع من الفرد ذاته و تحدد أنماط اتجاهاته السلوكية و تلعب الأسرة و البيئة الإجتماعية دورًا أساسيًا في ترسيخ هذه القيم و تطويرها و تنميتها منذ النشأة الأولى للفرد ولذا فإنها تعد أكثر ثباتًا و استقرارًا لدى الأفراد و القيم تختلف من فرد لآخر كما أنها تختلف من مجتمع لمجتمع آخر، كما للأبعاد التاريخية أثرها في ذلك إذ أن القيم التي يؤمن بها مجتمع ما في حقبة تاريخية معينة قد يصار أحيانًا إلى عدم الإيمان بها في فترات تاريخية لاحقة ولذا يمكن القول بأن القيم يمكن أن تتغير لكن تغييرها ينبغي أن يمر بفترة زمنية معينة من المخاضات الفكرية و الأبعاد السلوكية التي يتم في ضوئها التعبير عن القيم و المعتقدات للأفراد ولذا فإن هناك بعض القيم راسخة و أساسية لا تطلها عوامل التغيير و خصوصًا القيم الدينية كالصلاة و الصوم و الزكاة...إلخ؛ أما القيم الثانوية الأخرى فإن إمكانية التغيير أو التحويل يمكن أن تحصل بها لكن بحاجة إلى فترات زمنية طويلة لكي تترسخ من خلالها قيم أخرى و معتقدات جديدة تتأثر من خلالها أساليب و سلوك الآخرين.

[1] خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص 85- 86.

2- خصائص القيم [1] :

هناك عدة خصائص تتميز بها القيم:

✍ إنها إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات.

✍ إنها صعبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقيدها.

✍ إنها نسبية، أي تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته و رغباته و تربيته و ظروفه، و من زمن إلى زمن ، ومن مكان لآخر ومن ثقافة لأخرى.

✍تترتب فيما بينها ترتيبًا هرميًا، فتهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها.

✍ تؤثر القيم في الإتجاهات و الآراء و الأنماط السلوكية بين الأفراد .

✍ مألوفة و معروفة لدى أفراد المجتمع و مرغوبة إجتماعيًا لأنها تشبع حاجات الناس

✍ إنها ملزمة و آمرة لأنها تعاقب و تثيب، كما أنها تحرم و تفرض.

3- أهمية القيم " Peter Hyde & Bill Williamson " [2] و توضيحها:

في السنوات الأخيرة ، أصبحت القيم التنظيمية القضية البارزة. معظم المنظمات الضخمة لها توضيح مشترك للقيم : الدراسة التي قام بها " **جون هامبل John Humble**" " **ديفيد جاكسون David Jackson** " و" **ألان طومسون Alan Thompson** " وجدوا أن **(80 %)** من المنظمات التي تم معاينتها كانت لها إسهامات مفيدة حول القيم التنظيمية.

العديد من هذه المنظمات كانت لديها برامج لترقية قيمها فيما بين عمالها، و البعض (في الدرجة الأولى و ليس بشكل خاص) المنظمات المالية أخذت مرحلة إطلاق وسائل الإعلام للشركات الإعلانية التطويرية و ليس لمنتجاتها لكن لقيمها. كما يوجد هناك ظهور مفهوم جديد للقيم التي توجه الأعمال. خذ مثلاً الــ " **Body shop** أو **Ben** و **Jerry** " الكريمة المجمدة.

و من جهة أخرى هو أن العديد من المنظمات تفكر بعمق حول معاييرها الخاصة بالسلوك التعاوني و كذلك حول القيم التي تؤيد النظرية بالأدلة و طريقة العمل. و يوجد في أذهان البعض بأن القيم تتعادل مع أخلاقيات المهنة.و يمكن توضيح بأن اشتراك القيم مهم في المنظمات الكبيرة مستوى " **Kotter and Hesketh** " دار حوله جدل مقنع بأن

---

[1] فوزية ديات، **القيم و العادات الإجتماعية.** بيروت: دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 1990، ص ص 24 - 30.

[2] Peter Hyde & Bill Williamson. **Focus on Change Management.** England: Issue 66, July/August 2000, pp 14 -18.

الآداء العالي للمنظمات ينطبع عن طريق الإتصال و تكييف الثقافة. هذه واحدة من التي تشخص تسلسل و تتابع القيم : أغلب مدراء الشركات يهتمون بعمق حول زبائنهم ، مالكي الأسهم في الشركة و العمال. يوجد كذلك و بشكل قوي قيم الفرد و سيرورة ماذا بإمكانه أن يخلقه كتغيير نافع (مثلا: القيادة الصاعدة و الهابطة في سلم الإدارة).

هناك اختلاف ضئيل في وجهة نظر المدعمة من طرف" **Collins & porras** " اللذين أثبتا أن سر نجاح المصطلح الطويل ليس أحد التغير الثابت للخواص التابعة للقيم لكن جوهر الإيديولوجية هو ما يصطلح عليه ثقافة " طائفة دينية متشابهة ". يبنى جوهر الإيديولوجية على عدم تغير هدفه الجوهري و جوهر قيمه و المتمثلة كما يلي: إن الأهم بالنسبة للمنظمة و مكابدة العقائد ــ تغير طفيف في مبادئ التوجيه العامة؛ التي لا تمزج بالثقافة النوعية أو القيام بسلسلة من العمليات؛ لا يؤدي إلى حل وسط من أجل الهدف المادي أو النفعية بكلمة موجزة.

والشيء الذي يربط انسجام القيم هو ملاءمته مع الثقافة التي تتطلب: الأشخاص الذين لا يتطابقون بالترك أو الرفض.

و المصدر الآخر هو الدراسة الحديثة المقدمة من طرف المستشارين "**Blessing/White**" الذين يقولون « إن بحثنا الوحيد يقترح بأن الجسر المنيع بين القيم التنظيمية و الفردية، الأكثر مباشرة بآداء الأعمال...العديد من أولئك الذين نتحدث عنهم ــ بما فيهم عدد من CEOs ــ موجه لتوضيح منافع الأعمال، و بالرغم من اعتقاداتهم فإنهم لم يتمكنوا من قياس الآثار».

هذه الورقة تنم عن وجود قيم مشتركة:

- تسهيل الإختيار الذاتي ضمن إمكانيات العمال.
- بإمكانها تقديم تنافس إيجابي في سوق التوظيف الصعب.
- تجنيد العمال الموعودين من قبل.
- تقديم عروض قاعدية لانحياز الأعضاء المساعدين المفوضين.
- توجيه استجابة التنظيم للأزمات.

على المستوى الفردي، الدليل الأفضل المشهور هو المقال المكتوب من طرف "**Kouzes and Schmidt ، Posner**" «تطابق القيم يُنتِج الإختلاف » الصادر في

1985.عند إستعمال مقاربة ارتباطية مع عينة واسعة من مدراء الشركات الأمريكية وُجد بأن انسجام و تطابق القيم أو تشابهها كان راجعًا إلى:

- الشعور بالنجاح الشخصي.
- الوعود التنظيمية.
- الثقة بالنفس و الوعي في الفهم الشخصي و القيم التنظيمية.
- السلوك القيمي (على الأقل الإشاعة و البيان).
- الشعور بالضغط (فيما بينهم مع انخفاض انسجام في القيم).
- درجة كل أهداف التنظيم تظهر بأنها مهمة.
- الأهمية الممنوحة من طرف مستلمي الرهان التنظيميين.

تُعتبر القيم [1] إحدى الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي و يعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساسًا لفهم الإتجاهات و الدوافع، و تؤثر على إدراكاتنا، و كذلك ينظر إلى القيم كقوة محركة و منظمة للسلوك. و تعتبر القيم كمعيار يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية و كعامل موحد للثقافة العامة، و أيضا تعتبر كمحدد للأهداف و السياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة و منسجمة مع القيم. كذلك تبرز القيم الإختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة و هذا يؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح، فقيم المجتمعات تتنوع من حيث الإخلاص و الأمانة و احترام الوقت و الجدية و طاعة أوامر المسؤولين، و بالتالي فإن من الضروري معرفة و فهم القيم السائدة في أي مجتمع و ذلك لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد.

وفي مجال السلوك،لتعب القيم دورًا هامًا في خلق و تكوين إتجاه الفرد، حيث تعتبر القيم هي المعايير التي يلجأ إليها الفرد في تقييمه للأشياء. و يشير العالم " **ماك موري Mc Murry** " إلى أثر القيم في السلوك بالقول: « إن القيم تقوم بتحديد ما يعتقده الفرد صحيحًا و أخلاقيًا ». و تعمل القيم كمعايير يستخدمها الفرد من أجل إرشاده في سلوكه اليومي. وهذه المعايير أو المبادئ التي توفرها لنا القيم يمكن الإحتكام إليها في تقويم سلوكيات الفرد المختلفة، كذلك تلعب القيم دورًا في تحديد نوعية الأفراد الذين يمكن أن يتوافق الفرد معهم.

---

[1] محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.** ط3، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، 2005، ص ص 109- 110.

في الحقيقة هناك مجموعة من القيم يجب على الأفراد العاملين الإتصاف بها و هي قيم إجتماعية تشمل الأمانة و الأخلاق و الشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين، وقيم تنظيمية تشمل الولاء و الإنتماء و الكفاءة و الفاعلية، و قيم مهنية تشمل المهارة و التعاون، وقيم شخصية مثل الخدمة و المساندة.

1.3- توضيح القيم [1] :

تكافح الإدارة الملتزمة من أجل عمل ما هو مربح، لكنها أيضا تعمل ما تعتقد أنه صحيح. لذا فالقيم يجب أن تكون معروفة، و متماسكة و ممارسة و محترمة، فالقيم الموجهة للنجاح تحتاج إلى أن تعزز باستمرار، إذ أنه لا بديل عن ذلك، فالقادة الذين لديهم قيم واضحة قادرون على جذب الآخرين نحوهم، و بذلك فهم قادرون على تمكين أعضاء المنظمة من التوصل إلى إجماع حول ما هو جيد و ما هو سيئ، وما هو مهم وما هو غير مهم.

عملية توضيح القيم التنظيمية أن تباشر بصورة منتظمة، ذلك أن الكثير من المعلومات عن هذه القيم مستخلصة من خبرة و معتقدات و أحاسيس مجموعة الإدارة العليا؛ لذا فإن توضيح القيم هو واحد من الموضوعات القليلة في الإدارة التي من المحتمل أن تكون فيها المعتقدات الداخلية أكثر أهمية من التحليل الخارجي.

إن القيم الواضحة هي تلك التي تتوافر فيها ثمانية شروط و هي على النحو التالي:

أولاً : يجب اختيار القيم من بين عدة بدائل:

بما أن القيم التي تم اختيارها عن قناعة سوف تتم المحافظة عليها بشدة، لذلك فإن عملية الإختيار تقوي الإلتزام بهذه القيم .

على الإدارة العليا أن تناقش قضايا المبدأ، وذلك من أجل اختيار القيم التي أعدوا أنفسهم للدفاع عنها و حمايتها. ومن أجل أن تكون هذه المناقشات ذات معنى فإنه ينبغي للمديرين أن يأخذوا في اعتبارهم كل واحدة من القيم الإثنتى عشرة (المكافأة، الصفوة، القوة، العدل، فرق العمل، القانون و النظام، الدفاع، التنافس، إستغلال الفرص، الإقتصاد، الكفاية، و الفعالية).و بالتالي فإن المديرين يجب أن يتبنوا منهجًا مقارنًا، كما يجب أن يدرسوا

[1] ديف فرانسيس و مايك وود كوك، **القيم التنظيمية.** ترجمة أحمد هيجان، المملكة العربية السعودية: الإدارة العامة للبحوث، 1995، ص ص47- 50.

المنافسين الناجحين و غير الناجحين، من أجل أن يكتشفوا القيم التي تبين أنها ناجحة في منظماتهم أو مصانعهم.

ثانيـًا: يجب أن تكون القيم متسقة بعضها ببعض:

يجب أن تدعم القيم بعضها البعض، حيث أن القيم التي تنطلق في اتجاهات متعددة تكون هدامة؛ فعلى سبيل المثال ربما تتبنى منظمة ما إستراتيجية دافعة من قبيل « سوف نكون مبدعين » ومع ذلك تكافئ المديرين لمحاولتهم تجنب الفشل، هذا الوضع سوف يكون بطبيعته متناقضـًا، حيث أن الرسالة التي تحملها خطة هذه المنظمة ستكون مربكة، لذا فإن على المديرين أن يدرسوا مجموعة من القيم التي يعايشونها، كما يجب أن يتفحصوا هذه القيم ليتأكدوا من أنها متناسقة فكريـًا و سلوكيـًا.

ثالثـًا: يجب أن تكون القيم محدودة العدد:

إن محاولة تبني عدد كبير من القيم ستكون مبددة للجهود و مربكة، حيث أن القيم تكون مطلقة العنان و عميقة و عامة.

إن الأربع قضايا الجوهرية (إدارة المهمة، إدارة الإدارة، إدارة العلاقات، وإدارة البيئة)يمكنها أن توفر إطار ًا لأولئك القائمين على وضع السياسات الإدارية و بالتالي فإن على المديرين أن يتعرفوا على قيم منظماتهم ليستطيعوا بعد ذلك أن يحددوا السلوك المتضمن في هذه القيم، ومن ثم يمكن لأي شخص في المنظمة أن يدرك العلاقة بين القيمة و عمله.

رابعـًا: يجب أن تكون القيم عملية:

إن القيمة التي لا يمكن أن تترجم إلى واقع تصبح ضعيفة لذا يجب ألا تلزم الإدارة نفسها بقيم مستحيلة.

يجب على الإدارة العليا أن تحرص كثير ًا على ألا تدمج الآمال الزائفة مع عبارات القيم الخاصة بها، وهذا يعني أن كل القيم التنظيمية أن تخضع لاختبار يطلق عليه مصطلح « على سبيل المثال ». فالحالات يجب أن تحلل على ضوء القيم المتبناة وذلك من أجل معرفة ما إذا كانت هذه القيم ثابتة في كل المواقف.

لذا فإنه عندما يكون مديرو الإدارات العليا فقط مقتنعين بأنهم يستطيعون أن يدعموا قيمة ما في كل الإحتمالات، عندئذ يجب أن يتم تبني هذه القيمة.

خامسًا: ينبغي أن تعزز القيم الآداء:

القيم هي عبارة عن ″ وسيلة تمكينية **Enabling Device** ″ فهي أدوات لتشكيل المنظمة من أجل أن تحقق أهدافها الآدائية.

توضيح هذه القيم هو جزء من تطوير استراتيجية الشركة « المنظمة » و بالتالي فإنه لن يكون هناك أي بيان أو دليل كامل لاستراتيجية المنظمة إذا لم توضح فيه ما هي القيم المرغوبة: أي ما هو المطلوب من موظفيها، وما هو العائد في ذلك. و هذا يعني أنه يجب أن تكون هناك علاقة منطقية بين عوامل مفتاح النجاح للشركة (المنظمة). و القيم المتبناة من قبل الإدارة. فعلى سبيل المثال ينبغي أن ينظر إلى أي شركة طيران من قبل زبائنها المحتملين على أنها شركة آمنة و متعاونة إذا أريد لها أن تنافس بنجاح. لذا فإن القيم الخاصة بـــ ″ عمل الأشياء بطريقة صحيحة ″ (الكفاية)، و″ من يهتم يكسب ″ (العدل) تعتبر قيما هامة في واقع مثل هذه المنظمات.

سادسًا: يجب أن تكون القيم جذابة و تدعو إلى الفخر:

يجب أن يرتقي الموظفون من خلال قيم المنظمة، ذلك أنه ينبغي أن يكون ممكنًا بالنسبة للموظفين الشعور بالإعتزاز عندما يقومون بدورهم في تحويل أهداف الآداء لتصبح حقيقة.

إن القيم التي تؤيدها المنظمة يجب أن تلامس بعمق عواطف الأفراد في كل المستويات كما أنها يجب أن تحترم. ذلك بأن الأفراد يشعرون بأنهم جزء من الكل عندما يستطيعون التوحد أو الإندماج مع أهداف المنظمة. وعلى سبيل المثال يمكن لموظفي الخطوط الجوية إحترام اهتمامات مديرهم يما يتعلق بالحرص على سلامة الركاب و ذلك عندما يفكرون فقط في أفراد أسرهم بأنهم سوف يطيرون على طائرة غير آمنة و بذلك يشعرون بأهمية تلك القيمة : أي قيمة السلامة.

سابعًا: ينبغي أن تكون القيم قابلة للتوصيل:

إن هذا هو ما يقوم به المديرون ــ ألا و هو الإتصال الرمزي ــ و هذا في حد ذاته حيوي و أساسي. لذا فإن تصرفات المديرين يجب أن تعزز بياناتهم أو تعبيراتهم **Statements** عن القيم.

إن المهمة الأساسية للقائد هي ترجمة القيم إلى مصطلحات ذات معنى بالنسبة لكل فرد في المنظمة. و بالتالي فإنه يجب على المديرين ألا يتبنوا أي قيمة إلا إذا كانت هذه القيمة قابلة للإستظهار أو الإثبات. و هذا يعني أن أول مجموعة تقوم بتبني قيمة ما يجب أن تكون مجموعة المديرين أنفسهم. و لهذا فإن على المديرين أن يقوموا من وقت لآخر بجمع بيانات أو معلومات من المرؤوسين ليعرفوا ما هي الرسائل التي يحاولون أن يوصلوها من خلال سلوكهم اللاشعوري.

ثامنًا: ينبغي تدوين القيم:

لن يكون لأي مجموعة من القيم التأثير كبيان قيادي، إلا عندما تصبح هذه القيم واضحة بالقدر الكافي حتى يتم الإلتزام بها خطيًا.

إن القيام بتدوين القيم له ثلاث (3) فوائد: إذ هو يؤدي إلى توضيح الصورة العقلية لهذه القيم، كما أنه يثير النقاش حولها، ويزود أعضاء المنظمة برسالة قابلة للإتصال. لذا فإن من واجب مديري الإدارة العليا و هم أولئك الذين يجلسون عل قمة الهيكل التنظيمي أن يسبروا قيمهم و قيم منافسيهم ثم يحددوا ما هي القيم التي سوف تشكل الأساس لمستقبل المنظمة، ثم بعد ذلك يجب أن يدونوا هذه القيم و بالطبع فإن أي خلل منطقي سوف يظهر بعد ذلك؛ هذه هي الشروط الثمانية التي يجب أن تتوافر في القيم.

4- مصادر القيم [1] Sources of Values:

لقد تم تحديد مصادر القيم في مجالات السلوك المنظمي بأنواع مختلفة سيما و أن القيم عبارة عن أبعاد داخلية تعتمد الفرد وخبراته الذاتية عاملاً رئيسيًا في تكوينها و نموها و قد حدد العلماء و المفكرون أهم مصادر القيم فيما يلي:

1.4- المصدر الإجتماعي: نظرًا لكون الفرد من المكونات الإجتماعية للمجتمع الذي يحيا فيه و لذا فإن قيم فرد ما في مجتمع معين تختلف عن قيم فرد آخر في مجتمع مختلف، و لذا فإن القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع الرأسمالي الغربي تختلف عن القيم التي يؤمن بها المجتمع الشرقي من كونه لا يزال يتصف بالتجاذب و التقارب الأسري و العائلي و الإجتماعي و يتسم بالتماسك الإجتماعي؛ أما المجتمع الغربي فإنه يتسم بالتفكك الإجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الإجتماعية السائدة.

---

(1) خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص 86-87.

2.4- المصدر الديني:يعد المصدر الديني للقيم أكثر المصادر أهميةً و ثباتًا في هذا الخصوص إذ أن القرآن الكريم و السنة النبوية الشريفة و مساهمات آل البيت و أصحاب الرسول الكرام لعبت دورًا أساسيًا في ترسيخ القيم الإجتماعية و الأخلاقية في بناء المجتمع المسلم كالصدق و الأمانة و الإخلاص و الكرم و الشجاعة...إلخ من القيم الإسلامية التي تدعو المسلم للتعامل مع الآخرين وفق معطيات الفكر الإيماني المخلص في العطاء.

3.4- الخبرة المتراكمة: تستمد القيم و سبل رسوخها و أهميتها و وزنها من خلال الخبرات المتراكمة لدى الفرد في معرفتها و الإعتقاد بها، فالسجين مثلا له تقدير خاص للحرية بعكس الطليق الذي لم يذق الحرمان من حريته، و المؤمن يجد متعة في آدائه للعبادات و المعاملات القائمة على مخافة الله و تقواه في هذا المجال و هكذا.

4.4- جماعة العمل: بالرغم من وجود العلاقة بين المصدر الإجتماعي للقيم و مصدر جماعات العمل إلا أن ذلك المصدر للقيم يتقرر إعتياديًا من قبل جماعة أو فريق العمل و التي تتعلق بالعمل ذاته و ظروفه و ليس بالأخلاقيات الإجتماعية العامة، حيث أن جماعة العمل يتكون لديها بمرور الزمن تقاليد و عادات و قيم خاصة بها و تفرضها على أعضائها، فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة العمل يتعرض لضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله أو عدم التعامل معه و عدم دعوته لجلساتهم...إلخ. مما يجعله اعتياديا ينصهر في بوتقة القيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان العمل و لذا فإن جماعة العمل تعد أحد المصادر الأساسية لترسيخ القيم لدى الأفراد.

و من هنا تتضح الأبعاد الأساسية التي تنطوي عليها القيم و أثرها في ترسيخ المعتقدات لدى الأفراد و توجيه السلوك لهم.

5- تصنيف القيم [1] Classification of Values:

قسم " **ألبورت و فرنون Allport & Vernon** " القيم إلى ست (06) قيم أساسية كما يلي :

1.5- القيم الإقتصادية Economic Values: و يقصد بها النفعية و النظرة الشخصية المادية، فعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض هدفها المصلحة للحصول على المادة و بقدر ما يتحقق من منفعة تكون العلاقة قوية فيما بينهم.

2.5- القيم السياسية Political Values: أساس هذه القيم هو القوة، فالقيم السياسية تعكس شخصية الفرد الذي يسعى إلى السيطرة و التحكم في الأمور بحيث يكون قادرًا على التأثير في الآخرين وبالتالي يكون قادرًا على قيادتهم و توجيههم.

3.5- القيم الإجتماعية Social Values: و يقصد بها التفاعل الإجتماعي و التودد للآخرين و المقدرة على إقامة علاقات إجتماعية مع مختلف الأفراد و مشاركة الآخرين في مشاعرهم و مسؤولياتهم و مناسباتهم.

4.5- القيم الدينية Religious Values: وهي أرفع القيم و أعلاها تعكس إيمان الفرد بديانة معينة. و تتمثل في تطبيق تعليمات تلك الديانة و اتباع أوامرها و تجنب نواهيها.

5.5- القيم الفكرية (النظرية) Cognitive Value: و تشير هذه القيم إلى القدرة على التحليل و الإستفسار و الرغبة في معرفة الأسرار و السعي لاكتشاف الحقيقة.

6.5- القيم الجمالية Aesthetic Values: و تعني الحس والتذوق الجمالي و القدرة على التعامل مع الآخرين بأسلوب معقول و مقبول.

6- العلاقة بين الإتجاهات والقيم [2] :

ربط عدة باحثين مثل الباحث البريطاني « **أوبنهيم** » بين مفهومي الإتجاهات و القيم حيث يرى هذا الباحث مثلاً بأن الإتجاه يتكون من مجموع الآراء المتراكمة عبر تاريخ الفرد نحو موضوع أو قضية ما. وبثبات هذا الإتجاه بعد مدة معينة و بترابط الإتجاهات تتكون في النهاية قيمة من القيم. ومن مجموع هذه القيم تتكون شخصية الفرد. مهما يكن من تشابه كبير و ترابط قوي، بين تكوين الإتجاهات و نشوء القيم فإن بحوث الإتجاهات

---

[1] محمد شفيق، **العلوم السلوكية، تطبيقات في السلوك الإجتماعي و الشخصية ومهارات التعامل والإدارة.** الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص ص 209- 210.

[2] مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص ص 129- 131.

ـ كما يؤكد على ذلك " **سويف** " ـ قد نشأت في إطار الدراسات النفسية في حين أن بحوث القيم قد بدأت في إطار الدراسات الفلسفية. و يعتبر الباحث الألماني " **سبرينجر Springer**" أول من نقل هذا الموضوع من ميدان الفلسفة إلى مجال علم النفس حيث قام ببلورة نظرية في أنماط الشخصية حاول فيها أن يصنف الناس إلى أنماط بناء على القيم الأساسية التي تحركهم و تدفعهم في حياتهم اليومية.

و الذي يهمنا من دراسة العلاقة بين تكوين الإتجاهات و القيم هو مدى استفادتنا من هذه الدراسات وما شابهها لتوجيه الشباب و المستخدمين إلى مختلف المهن ومراكز العمل حيث أصبح موضوع دراسة القيم المهنية من المحاور الهامة في التوجيه المهني و المدرسي و في مخططات إنتقاء و اختيار الموظفين و المستخدمين و تكوينهم وتدريبهم بل وفي ترقيتهم أيضًا، إذ أن توجيه الشباب في المدارس الثانوية و التقنية إلى مختلف المهن و الحرف و التخصصات ينبغي أن يتماشى و ميولهم إلى جانب مراعاة قدراتهم العقلية و المهنية؛ و إذا انتقلنا من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي في دراسة القيم فالملاحظ هو أن نسق القيم الذي تتبناه منظمة ما إنما يخضع بدوره للنسق الفكري و العقائدي الذي يسير المنظمة و الذي تستلهم منه هذه الأخيرة مبادئ تسييرها و تخطط على أساسها أهدافها في الحاضر و المستقبل.

7- القيم في المنظمات [1] :

يميز كل من ″ **كاتز و كاهن Katz & Kahn** ″ بين مجموعتين من القيم في المنظمات :

✍ القيم الأخلاقية.

✍ القيم النفعية (البراغماتية).

و مما ينبغي التأكيد عليه هو عدم وجود فصل بين هذين النوعين من القيم إذ قد نجد في منظمة واحدة كلا من القيم الأخلاقية و البراغماتية و خاصة في المؤسسات الإقتصادية إلا أن الغالب هو سيطرة نسق من هذه القيم ـــ حسب نوع المنظمة ـــ على مجمل العلاقات السائدة بين مختلف الأفراد و جماعات العمل مما يؤثر في الجو العام الذي يسود في المنظمة و الذي تتحدد على أساسه أنماط السلوك بصفة شبه مقننة و متعارف عليها، ويضرب الباحثان مثلاً للقيم الأخلاقية بالولاء أي الشعور بالإنتماء لجماعة أو نقابة مثلاً و الدفاع عن مبادئها و أهدافها و الإمتثال لأوامرها و الإنصياع لخططها و التزاماتها و تعهداتها و إن استدعى ذلك الجهد و التضحية و على هذا الأساس فإن المنظمة تستخدم هذه القيم للدفاع عن نفسها و الحفاظ على كيانها و تعتبر أي تهجم على هذه القيم تهجما على المنظمة نفسها. أما القيم النفعية فتتمثل أساسا في التعامل مع المحيط على أساس تجاري بحث دون إفساح المجال لتدخل القيم الأخلاقية التي قد تكبح المنفعة الخاصة التي تضر المصلحة العامة. و كمثال للقيم النفعية في المنظمة ما يحدث في المؤسسات الرأسمالية التي تطرد في بعض الأحوال مجموعة من العمال بهدف الحفاظ على فعالية المنظمة و استمرار نشاطها و عدم تعريضها للخسارة أو الإفلاس، أي أن القيم النفعية ترتبط ـــ عادة ـــ بالمنطق الإقتصادي المجرد من القيم الأخلاقية.

و بغض النظر عن نمط القيم السائد بمنظمة ما فإن المنظمات بشكلها الهرمي في تنظيم السلطة و توزيع القوة التنظيمية عبارة عن مجال حيوي لنشوء عدة أنماط من القيم و الإتجاهات التي قد تصل إلى حد التصارع و ذلك إنما ينشأ عن تعدد جماعات العمل التي يشكل بعضها قوة ضاغطة و بعضها الآخر قوة دافعة و بعضها قوة رافضة (معارضة) و غير ذلك حسب موقع هذه الجماعات في هرم السلطة و حسب استفادتها من المنظمة من

---

[1] نفس المرجع الآنف الذكر، ص ص 131- 132.

الناحيتين المادية و المعنوية. و نظرًا لما يكتسبه موضوع القيم من أهمية في دراسة السلوك التنظيمي فإن من الأهمية بما كان دراسة هذا الموضوع دراسة نظرية - ميدانية إنطلاقًا من تحديد المفاهيم تحديدًا دقيقًا حتى لا تتداخل مفاهيم متشابهة قد تؤدي إلى تشويه نتائج البحث.

8- مقاييس القيم [1] :

يوجد مقياسان للقيم هما:

1.8- إختبار دراسة القيم:

أعده الباحثان " **ألبورت و فرنون Allport & Vernon** " و يستند إلى إطار نظري وضعه " **سبرانجر Springer** " و يقيس ستة (06) أنماط من القيم و هي النمط النظري، النمط الإقتصادي، النمط الجمالي، النمط الإجتماعي و النمط السياسي، و أخيرًا النمط الديني. ويهدف اختبار القيم إلى بيان إلى أي مدى يميل الشخص إلى قيمة أو أكثر من هذه القيم، فالأفراد مختلفون في درجة انجذابهم إلى إحدى هذه القيم.

مثال:

قد نجد شخصًا تتركز معظم قيمه في الجانب الديني و بالتالي تغلب القيمة الدينية على سلوكه.و قد نجد شخصًا آخر تتركز معظم قيمه في الجانب السياسي و بالتالي تغلب القيمة السياسية على سلوكه؛ بينما يجمع شخص ثالث أكثر من قيمة.

ويتخذ الإختبار في قياس تفضيل الشخص لنمط من القيم على الأنماط الأخرى، طريقة الإختيار الجبري فيزود الشخص بعبارتين أو أكثر ليختار العبارة التي يفضلها. و يتكون الإختبار من (30) عبارة في القسم الأول و (15) في القسم الثاني، و يزاوج بين كل قيمة و القيم الخمسالأخرى عددًا متساويًا من المرات، و يتراوح ثبات الإختبار بين 0.39 و 0.75 و يميز الإختبار بين أصحاب المهن المختلفة، و يعتبر هذا الإختبار أداة لقياس القيم الهامة التي تؤثر في سلوك الإنسان مثل القيم الإقتصادية و السياسية و الجمالية و الدينية و الإجتماعية، ويفيد هذا الإختبار في الإرشاد النفسي و في التوجيه التربوي و المهني [2].

---

[1] جابر عبد الحميد جابر، **مدخل لدراسة السلوك الإنساني**. ط3، القاهرة: دار النهضة العربية، 1983، ص ص 205- 208.

[2] عبد الرحمن محمد العيسوي، **تصميم البحوث الفنية و الإجتماعية و التربوية: دراسات في السلوك الإنساني**. ط1، الإسكندرية: دار الرقب الجامعية، 1999، ص ص 280- 281.

و يُطلب من الفحوص أن يوضح ماذا يفعل في عبارات مثل:

✍ هل تفضل إذا أتيحت لك الفرصة أن تكون من أصحاب البنوك ؟

✍ عندما تزور إحدى المساجد هل تجد أن تأثرك بالرهبة و الخشوع و الناحية الدينية أكثر من تأثرك بجمال الفن و العمارة ؟

2.8- مقياس القيم الفارق:

أعده العالم " **برانس ر. R. Prince** " و يتألف المقياس من (64) زوجًا من العبارات تدور حول أشياء قد يرى الفرد أن من الواجب عملها أو الشعور بها أو من غير الواجب عملها أو الشعور بها، يتألف كل زوج من الأزواج الأربع و الستين من عبارتين يختار المجيب واحدة منها، إحداهما تمثل قيمة أصلية (تقليدية) و الأخرى تمثل قيمة منبثقة (عصرية)، و يتحدد اتجاه المستجيب و غلبة القيم المنبثقة أو الأصلية عليه باختياره أربعًا و ستين عبارة تمثل كل منها قيمة من بين (128) عبارة؛ و فيما يلي أمثلة على عبارات المقياس كما يبينها الجدول رقم **(1)**:

قيم أصلية (تقليدية)	**قيم منبثقة (عصرية)**
2ب- ينبغي أن أعمل الأشياء الخارجة عن المألوف.	2أ- ينبغي أن أعمل الأشياء التي يعملها معظم الناس.
5أ- ينبغي أن أحرز مركزًا أعلى مما أحرزه أبي.	5ب- ينبغي أن أستمتع بمسرات الحياة أكثر من أبي.
7ب- ينبغي أن أشعر أن تحمل الألم و المعاناة أمر هام بالنسبة لي في المستقبل.	7أ- ينبغي أن أشعر أن السعادة أهم شيء في الحياة بالنسبة لي.

ويضم المقياس فروعا أربعة (04) :

1) أخلاقيات النجاح في العمل (قيمة أصلية) و يقابلها قيمة قيمة الإستمتاع بالصحة و الأصدقاء (قيمة منبثقة أو عصرية).
2) الإهتمام بالمستقبل (قيمة أصلية) مقابل الإستمتاع بالحاضر.
3) إستقلال الذات (قيمة أصلية) مقابل مسايرة الآخرين.
4) التشدد في الخلق و الدين (قيمة أصلية) مقابل النسبية في هذه المسائل.

وثبات الإختبار معقول بنسبة جيدة إذ تبلغ 0.89 (بطريقة تطبيق الإختبار و إعادة تطبيقه) ولقد أثبتت بعض الدراسات ما يدل على صدقه. أشارت الدراسات إلى أن دور مختلف القيم يؤثر في أنواع متباينة ومتفاوتة من الإنجازات ويساعد على اختيار الأصدقاء حيث تميل شخصية الأزواج و الأصدقاء إلى التماثل. وكذلك تبين أن القيم تعتبر محددًا مهمًا للإدراك و تشير نتائج الدراسات إلى أن القيم تمثل جانبًا محوريًا و أساسيًا من الشخصية [1] .

9- القيم و أخلاقيات العمل [2] :

تُوجد علاقة وطيدة بين دراسة القيم السائدة في المنظمة و أخلاقيات العمل فيها. و هناك بعض القيم التي يُفضل وجودها لدى الأفراد العاملين مثل قيم اجتماعية و قيم تنظيمية و قيم مهنية، إذ أن الغالبية العظمى من منظمات الأعمال ترغب بأن يتوفر لدى العاملين فيها حد أعلى من القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل، ولكن الوصول إلى الوضع الأمثل غاية صعبة الإدراك. وهناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تردي القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل منها:

- سيطرة العشائرية و القرابة و الولاءات العائلية و الحزبية على العلاقات الإجتماعية و التنظيمية.
- وجود التمييز في المعاملة بين الموظفين.
- تعقد الإجراءات و كثرة القوانين و الأنظمة و التعليمات المرتبطة بإنجاز المعاملات.
- عدم توفر القدوة الحسنة للموظفين داخل العمل و خارجه.
- تردي الأحوال الإقتصادية في المجتمع و لدى الموظفين.

---
[1] ميخائيل أسعد، **السيكولوجيا المعاصرة.** ط1، بيروت: دار الجيل، 1996، ص 160.
[2] بشير الخضرا و آخرون، **السلوك التنظيمي.** ط1، القدس: منشورات جامعة القدس المفتوحة، 1995، ص ص 62 - 63.

✍ ضعف الهياكل التنظيمية و ضعف القيادات الإدارية بما في ذلك ضعف الرقابة و الإجراءات التأديبية الرادعة.

✍ ضعف برامج التدريب و التأهيل المتعلقة بأخلاق العمل.

على ضوء دراسة موضوع القيم يمكن أن نستخلص النقاط التالية:

1)إن دراسة القيم تبدو أمرًا مهمًا في جميع ميادين الحياة الإقتصادية و السياسية و الإجتماعية.

2) إن جميع التعريفات للقيم تشير إلى أنها أداة لدفع الفرد إلى اتباع سلوك معين يعتمد على مدى الإعتقاد بما هو متبع في المجتمع كالعلاقات و الإتجاهات و العادات...إلخ.

3) القيم ليست صفات طبيعية أو غيبية، بل هي ظواهر اجتماعية لا تتصف بالثبات الدائم.

4)تلعب القيم دورًا أساسيًا في النظام الإجتماعي من حيث وضع القوانين و الأنظمة التي يجب أن يعترف بها المجتمع.

5)القيم نسبية، ولا يمكن أن تُفهم إلا في المجال السلوكي، وفي الإطار الثقافي الذي يعيش فه الفرد.

6) إن الإنسان في الواقع هو الذي يحمل القيم و يخلعها على الأشياء.

7)للدين دور فعّال في بناء القيم لدى الأفراد.

10- تطور القيم التنظيمية [1] :

إن القيم كما سبق وأن عرفناها بأنها عبارة عن " معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيئ و ما هو مهم أو غير مهم ". إن القيم تولد الإتجاهات التي تحدد السلوك و بالتالي فإن قيم ألئك الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية في داخل المنظمة تشكل شخصية المنظمة ، و كتصور مثالي ؛ فإن كل الأشخاص الذين يؤدون أدوارًا قوية داخل المنظمة يشتركون في نفس القيم الأساسية.

تعد الإدارة مهنة القرن العشرين ، ذلك أنه عندما يتم النظر إليها من منظور تاريخي فإننا نرى أن هناك تغييرًا له أهمية فيما يتعلق بالتأثيرات التي شكلت قيم المديرين في المجتمعات الغربية ؛ غير أنه في التسعين سنة الأخيرة فقط أصبح دور المدير متميزًا وذلك مع تطور القيم.

---

[1] ديف فرانسيس و مايك وود كوك، مرجع سابق، ص ص 19- 27.

نمت القيم الإدارية عبر سبع (07) **مراحل** رئيسية للتطور:

المرحلة الأولى من القيم التي سادت التفكير الإداري هي أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أساس أنه شبيه بالآلة بالتمام حيث يتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية. هذه القيم كانت قائمة على مفاهيم أساسية من التنظيم و التي تم تحليلها منذ ما يقرب من مائة (100) سنة مضت. لقد بدأ هذا التحليل " **ماكس فيبر Max Weber** " حيث وصف المفاهيم المتعلقة بالسلطة و تدرجها و الأدوار و الإجراءات الرسمية. مثل هذه الوسائل التنظيمية تمكن الآلات البشرية أو البيروقراطية من أن يتم تصميمها لتأدية مهام معقدة و لكنها روتينية متكررة.

في النصف الأول من القرن العشرين بدأت المنظمات تنمو و أصبحت هذه المنظمات معنية بصورة شاملة بالكفاية، علاوة على ذلك فإن التفكير العلمي قد عجل بالأساس الذي يقوم عليه التغيير، وبالتالي فإن طرق الإنتاج العديدة قادت إلى تغيير ظروف العمل بالنسبة للملايين من البشر. وبالتدريج فإن نتاج المنظمات المتحسنة تم حصاده أو جنيه، كما أن أساليب الراحة المادية أصبحت أكثر توافرًا.

لقد وُجد أن الناس يكونون أكثر كفاءة في آدائهم عندما يكون عملهم منظمًا و مخططًا بعناية لذا فقد تطورت مهنة جديدة عنيت بتوجيه و دراسة العمل، حيث شرع الأفراد باستخدام اللوحات الورقية و ساعات ضبط التوقيت في مراقبة العمال و إحداث التغييرات في الأمور الروتينية. لقد كانت النتيجة التراكمية لأسلوب المراقبة الجديد هو تحسن كبير في الإنتاج وذلك من خلال أساليب التحليل التي تركز على التفاصيل و التي أدت إلى تحسن الآداء من خلال التجريب الدقيق، و تحديد المعايير و التدريب. كذلك كانت المعلومات المتعلقة بالوقت لدى معظم القادة مستندة إلى القيم التي تفترض أن الرجال و النساء العاملين هم مصادر، مثلهم في ذلك مثل أي مصادر أخرى و أنهم يحفزون تدريجيًا بواسطة النقود. لقد تم تلخيص الفلسفة السائدة وراء هذه القيمة الإدارية أفضل تلخيص في كتابات " **فريدريك تايلور Frederick Taylor** " رائد دراسة العمل و الذي أيد السعي الحثيث وراء العقلانية في كل مظهر من مظاهر الحياة.

إن مثل هذه الأساليب الميكانيكية قد جعلت من الممكن إدارة المنظمات الكبيرة، ذلك أن العمال في هذه المنظمات قد وجدوا أنفسهم وهم يؤدونعملاً روتينيًا جنبًا إلى جنب مع

ملايين العمال الآخرين لكن الجميع لم يكن على ما يرام، لذا فقد بينت دراسات بحثية جديدة مثل دراسات مصنع " **هاوثورن Hawthorne** " في الولايات المتحدة الأمريكية أن العوامل غير العقلانية مثل الأحاسيس و الإتجاهات تؤثر بعمق على السلوك و الآداء.

بدأ ***عصر ثان*** من القيم الإدارية على أساس نتائج دراسات هاوثورن، فقد تبنى المديرون التقدميون وجهة نظر أكثر تعقيدًا بشأن الكائن البشري مدركين أن الأحاسيس و ﻫوالإرادة تلعب دورًا مهمًا، وفي بعض الأحيان دورًا حاسمًا في التأثير على الإنتاجية، لذا فقد تم إدخال التجارب لمحاولة تحسين اتجاهات الفرد نحو العمل ومن ثم تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق كما تم إدخال أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل. وبهذا فقد رفضت مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة قبول افتراضات مدرسة الإدارة الميكانيكية (وهي الإفتراضات التي قامت عليها المرحلة الأولى من تطور القيم الإدارية).

ظهر بعد الحرب العالمية الثانية موقف جديد أدى إلى تغيير جذري في هيكل القوة الخاص بالمنظمات، وتبعا لذلك فإن ***المرحلة الثالثة*** من تطور القيم التنظيمية لم تبتكر من قبل الإدارة بل، ظهرت إستجابة لظهور الإتحادات المهنية حيث أجبرت الإدارة على تعلم العراك. ففي الخمسينيات كان هناك نقص حاد في المنتجات و الأيدي العاملة حيث أن كل شيء تقريبًا يصنع كان من الممكن أن يباع لذلك كان من الظاهر أن هناك القليل الذي يمكن إحرازه من الكفاءة و الإبداع. في هذه الأجواء إكتسبت الإتحادات المهنية القوة اللازمة للحد من الخسارة التي كادت أن تلحق بالمنظمات، وفي هذه الفترة قامت أعداد كبيرة من الإدارات باستثمار قدر من الجهود من أجل احتواء الإضطراب و المحافظة على السلام، لأن القيم السائدة في هذا العصر كانت قيمًا مناوئة مع تحول من المواجهة إلى التوفيق و ذلك اعتمادًا على وجهة نظر الإدارة عن سياسة الموقف. لقد كان من المشكوك فيه معرفة من المسؤول عن القيم التنظيمية، وذلك لأن قادة النقابات الإتحادية النشطين قد قاموا بعمل الكثير من المنافسة مع الإداريين.

أصبحت ***المرحلة الرابعة*** من القيم التنظيمية ــ القائمة على أساس الحرية في العمل ــ تدريجيًا شيئًا فشيئًا مع العصر، ذلك لأن فكرة حرية بيئة العمل هذه قد تحدث المعتقدات التي طالما تمسكت بها الإدارات لفترة طويلة، و بالتالي فإن المدير لم يعد هو المدير؛ ونظرًا للحاجة إلى أسلحة جديدة من الأساليب، بدأ التأثير الأمريكي يلعب دورًا

مهيمنًا، ففي عام 1960 نشر " **دوجلاس ماك غريغور– Douglas Mc Gregor** " كتابه: " The Human Side of Entreprise " و هو الكتاب الذي قدر له أن يكون ذا تأثير عميق على التفكير الإداري عبر العالم. لقد أوضح "**ماك غريغور**"أهمية أنظمة القيم الإدارية، وذلك من خلال تقسيمه للمعتقدات الإدارية إلى مجموعتين متضادتين و التي أطلق عليهما نظرية (X) و نظرية (Y).فالمديرون المصنفون وفقًا لنظرية (X) يعتقدون أن الناس بطبيعتهم مخادعون و كسالى، كما أنهم يحفزون في المقام الأول بمصالحهم الذاتية، لذا فهم يحتاجون إلى إشراف شديد و مكافآت مادية. وعلى الجانب الآخر، فإن المديرين الذين يعملون وفقًا لنظرية (Y) يعتقدون أن الناس بطبيعتهم إيجابيون، جذيرون بالثقة، محبون للآخرين و ذووا آراء بناءة. لذا فإن "**ماك غريغور**" يحاج بأن هذين الموقفين ينمان عن توقعات مكتملة ذاتيًا، ذلك أنه إذا كان الأفراد تتم إدارتهم من وجهة نظر نظرية (X) فإنهم سيكونون غير متعاونين و مخادعين، في حين أنهم إذا يدارون من وجهة نظرية (Y)فإنهم سيكونون إيجابيين و محفزين ذاتيًا.

كانت الإستجابة للوضع السابق تمثل ظهور عصر جديد من القيم الإدارية، حيث كان ***العصر الخامس***من تطور القيم ماثلاً فيما يُسمى بـــ (الإدارة بالأهداف). وفقًا لهذه النظرية فإن كل شخص ينبغي أن تكون لديه أهداف إنتاجية شاملة و متفق عليها، لكن يسمح بالحرية الفردية بتحديد وسائل إنجاز أو تحقيق هذه الأهداف. لقد كان الهدف وراء هذه النظرية هو المواءمة بين حاجات المنظمة و حاجات الفرد. وعلى الرغم من أن المبدأ كان سليمًا فقد وجد المديرون أن الإدارة بالأهداف ملائمة فقط للبيئات الثابتة نسبيًا مع أنها أدت بعد ذلك إلى ظهور البيروقراطية بمعناها السيئ المتمثل في الإجراءات الطويلة.

و أصبح المديرون بعد ذلك متحررين من أوهام الإدارة بالأهداف، مدركين أن هذا الأسلوب ليس بحجر الفلاسفة التنظيمي المزعوم، و بالتالي برزت مجموعة جديدة من القيم التنظيمية على الساحة و هي التي تمثل ***المرحلة السادسة*** من تطور القيم التنظيمية. و لقد عاد مديرو السبعينيات على نحو متزايد إلى الحقل المزدهر المتعلق بعلم السلوك التنظيمي و ذلك لنصائحهم الخاصة. و في تلك البيئة ظهر الموقف الملحوظ للمديرين التنفيذيين الذين أصغوا باهتمام لخبرة المدربين المحنكين التي اتسمت بالعلاج النفسي المتطرف.في هذه الفترة كان معظم الكُتّاب من الأكاديميين الأمريكيين الذين اكتسبوا

خبرة من ظهور الصناعات الجديدة مثل: علم الفضاء و التكنولوجيا المتقدمة، و مع ظهور هذه الإبتكارات في الفكر الإداري بدأ المديرون يتساءلون في كل مرة (ما هو الجديد لهذا الشهر؟) و مع الإدراك المتأخر فقد كان من السهل أن تلاحظ أن كثيرًا من المديرين يحاولون أن ينفذوا معتقدات جديدة بشيء من الفهم الظاهري أو المصطنع.

إن الإهتمام المتزايد بنوعية ظروف العمل كان جزء من المرحلة السادسة من تطور الفكر الإداري. فقد بدأ المديرون بتحليل الجوانب غير الإنسانية و المسببة للضغوط في بيئة العمل. لقد ترك " **فريد هيرتزبيرغ Fred Hertzberg** " البروفيسور الأمريكي أثرًا كبيرًا على عقول المديرين في السبعينيات. فبصراحة محفزة حاول البحث في موضوعات الرضى الوظيفي و الدوافع، لقد توصل "**هيرتزبيرغ**" إلى نتيجة مفادها أن المكافأة المادية و الإشراف و البيئة المادية للعمل تعمل القليل من أجل تقديم الدافع الإيجابي. لذا فإن هناك حاجة كبيرة إلى إيجاد الفرصة للإنجاز في بناء الوظيفة ذاتها. و لسوء الحظ ثبت أنه من الصعب جدا إكتشاف طرق لإثراء الوظائف و ذلك من أجل تقديم تحد مستمر، لذا فقد بدأ الناس يشعرون بأنهم مخولون لأن يكونوا راضين عن العمل، و لعله من السخرية أن الجهود التي قامت بها الإدارة لتحسين نوعية بيئة العمل قد أثارت المرارة، كما أنها أثبتت استحالة تلبية الوعود السابقة التي خصصت للموظفين.

تتسم ***المرحلة السابعة*** من تطور الفكر الإداري بالإثارة، وذلك لأنها كانت تمثل رد فعل أكثر من كونها مرحلة تقدمية. ذلك أنه بنهاية السبعينيات بدأ المديرون في اكتشاف الدروس التي يعرفها جيدًا أجدادهم التنظيميون. من هذه الأفكار أو الدروس : " لاشيء مجانًا " و " العمل الجاد يقود إلى النجاح " و" العميل دائما على حق " و التي بدأت تسمع مرة أخرى. لقد كانت هذه الدروس واضحة بشكل ملحوظ في بريطانيا، ذلك أن الموقف السياسي لحكومة " **مارقريت تاتشر Margaret Thatcher** "، والتي تم انتخابها لأول مرة في عام 1979م، شجع علنًا مناقب القيم (الفيكتورية). وبناء على ذلك فقد تم خوض معارك النفوذ أو القوة ضد اتحاد النقابات المهنية وذلك على أساس من التصميم لكسب المعارك. كذلك فإن القوة الدافعة لاستغلال الفرص الفردية و المسؤولية الذاتية (كلها تمثل قيم القرن التاسع عشر) بدأت تكتشف من جديد. إلى جانب ذلك فإن المحاولات لجعل المنظمات التجارية ديمقراطية قد تم العمل بنقيضها، فلقد تناقصت ملكية الدولة في

فرنسا و اليابان و أستراليا و نيوزيلندا و بريطانيا و بلدان أخرى كثيرة. كذلك فإن الإدارات في العالم الغربي بدأت تتحرك نحو الحق أو المنهج السيلسي تماشيًا مع توجهات حكومات هذا العصر.

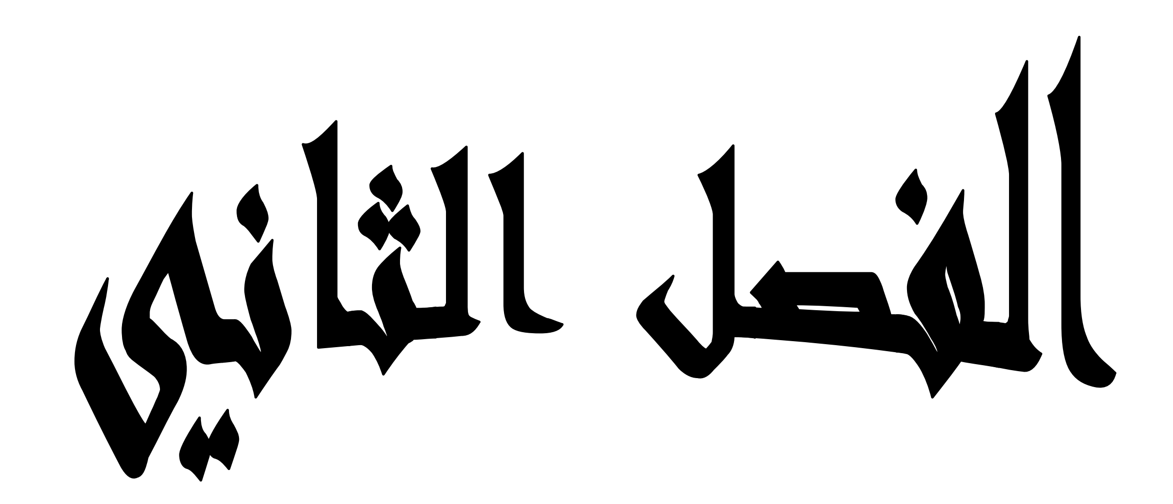
يُمثل تطور القيم التنظيمية في المرحلة السابعة مزيجا مؤلفا من المراحل السابقة، فبعد عقود من الإندفاع أو السير على غير هدى أدرك المديرون أنهم يتحملون مهمة صعبة فيما يتعلق بالقيادة و الضبط و الفوز. و الآن ومع التنافس العالمي فإن هناك المزيد من التهديدات، وبالتالي فإن البقاء لن يكون إلا للأصلح.

و يمكن تلخيص مراحل تطور القيم التنظيمية في الجدول رقم **(2)** :

المرحلة	**الفكرة**	**القيمة الثابتة**
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الإهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	الأمور السياسية في المنظمات
الخامسة	التنظيم/التوازن الفردي	الإنجاز ملـــك (الإنجاز في القمة)
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	لا تأتي الأشياء الجيدة بسهولة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى كل من مفهوم القيم، خصائصها، أهميتها و توضيحها، وكذلك تطرقنا لأهم مصادر هذه القيم، تصنيفها، و بيان العلاقةبين الإتجاهات و القيم، و القيم داخل المنظمات، مقاييس القيم، و القيم و أخلاقيات العمل، و ختمنا الفصل بإبراز كيف كان تطور القيم التنظيمية عبر العصور، ومن ثمة يتجلى دور دراسة القيم في أُطُر تنظيمية و ما لذلك من أثر حاسم على مرودية المنظمات و مدى قدرتها على المنافسة الخارجية من جهة، وحسن إدارة الصراع الداخلي الناتج عن اختلاف الأفراد في القيم التي يحملونها من جهة أخرى.


الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

تمهيد.

1) **تعريف الصراع التنظيمي.**
2) **خصائص الصراع.**
3) **أسباب الصراع.**
4) **تأثير الصراع.**
5) **طبيعة الصراع.**
6) **مصادر الصراع.**
7) **مستويات الصراع.**
8) **مراحل الصراع.**
9) **آثار الصراع التنظيمي.**
10) **إدارة الصراع التنظيمي.**

خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن التفاعل بين العاملين لا يؤدي دائمًا إلى الإنسجام أو الإتفاق و التعاون قد تظهر بعض الإختلافات بين الأفراد في بعض الأمور الشخصية أو التنظيمية مما يولد الصراع، و يحدث هذا الأخير عندما يكون هناك عدم اتفاق حول موضوع أو قضية أو حينما تولد إنفعالات العدائية احتكاكًا بالأفراد و الجماعات خاصة التنظيم، مما ينشأ عنه الصراع التنظيمي، ويمكن أن يصبح لهذا الصراع إنعكاسات شخصية تتمثل في الصراع الإنفعالي و الذي يتضمن صعوبات في التفاعل بين الأفراد نتيجة الغضب وعدم الثقة و الكره و الخوف و الرفض [1].

---

[1] لوكيا الهاشمي، **محاضرات في السلوك التنظيمي.** جامعة منتوري، قسنطينة: 2008.

1- تعريف الصراع التنظيمي [1] :

الصّراع لغةً : إن التحديد الإشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع و الخصام أو الخلاف و الشقاق، أما كلمة (**Conflict**) فتعني العراك أو الخصام و الصدمة، إذن يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين مصالح و آراء أو الخلاف.

الصّراع اصطلاحًا: لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم، و من هذه التعريفات:

يعرف " **Fred Luthans** " الصراع التنظيمي بأنه " العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى ".

يعرف " **Boulding** " الصراع التنظيمي بأنه " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر ".

يعرف " **March & Simon** " الصراع التنظيمي بأنه " إضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرار، بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل ".

يعرف " **Coser** " الصراع التنظيمي بأنه " كفاح حول القيم و السعي من أجل المكانة و القوة و الموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم ".

يعرف " **Thomas & Kilmann** " الصراع التنظيمي بأنه " العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين، أو يدرك الطرف أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته ".

تبيّن التعريفات السابقة اختلاف النظرة للصراع التنظيمي، إلا أن هذه التعريفات تتفق على أن الصراع هو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة، يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر. و الصراع التنظيمي يمكن أن يكون بناء أو مدمرًا و يمكن أن يكون ذا هدف وظيفي، وقد يؤدي إلى الإختلال الوظيفي.

[1] محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 363- 364.

2- خصائص الصراع [1] :

تتمثل خصائص الصراع فيما يلي:

1) ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قِبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).

2) يُعتبر التوتر **Tension** بُعداً أساسيًا في الصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

3) يمثل الصراع وضعًا مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.

4) ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافِسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.

5) يفرض الصراع أعباء و تكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القهرية.

3- أسباب الصراع [2] Causes of Conflict:

إن ظاهرة التفاعل الإجتماعي بين الأفراد و الجماعات و المنظمات تؤدي بطبيعتها إلى خلق ظواهر مختلفة كالتعاون و المنافسة و المهادءة و الصراع...إلخ. ولكون الصراع يمثل الظاهرة التي نحن بصدد دراستها فإن العديد من الباحثين حاولوا تحديد أسبابها بأبعاد مختلفة مثل الأسباب العقلانية المتمثلة في الإختلاف الحاصل في الأهداف أو الغايات المراد إنجازها، وبعضها غير عقلانية كالصراعات الناشئة من السلوك العدائي أو تحريف المعلومات...إلخ. ويمكن أن ينشأ الصراع في المنظمات عادة نتيجة للأسباب التالية :

---

[1] ناجي معلا، **التفاوض، الإستراتيجية و الأساليب (مدخل في الحوار و الإقناع).** ط2، الأردن: مطابع الفنار، 2000، ص 82.

[2] خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص 151- 153.

1.3- العلاقات الإعتمادية: وهي العلاقات القائمة على اعتماد الأفراد أو الجماعات في المنظمة بعضهم على البعض الآخر في تحقيق أهدافهم و نشاطاتهم الإنتاجية أو التسويقية...إلخ. فمثلاً أن قسم التسويق يعتمد على قسم الإنتاج في تصنيع السلع ذات الجودة المرموقة و المواصفات القادرة على جذب المستهلكين مما يجعل صور الإعتمادية في آداء المسؤوليات و الأنشطة ذات أثر كبير في اشتداد حدة الصراعات القائمة بينهم أثناء آداء الواجبات و النشاطات المختلفة.

2.3- إختلاف الأهداف و تباينها: إن كافة الأقسام و الشعب و الوحدات التشغيلية في إطار المنظمة الواحدة يعملون سوية لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة المعنية إلا أنه يحصل أحيانا تعارض وعدم انسجام في تحقيق الأهداف داخل القسم الواحد أو على صعيد الأقسام المختلفة، فمثلا قسم إدارة الإنتاج و العمليات يسعى للحصول على الموارد التشغيلية من ماكنات و معدات و مادة أولية بجودة عالية إلا أن الإدارة المالية قد لا يتوفر لديها الإعتماد المالي القادر على توفير تلك المستلزمات بالمواصفات العالية بالجودة التي يطلبها مدير الإنتاج، كذلك أن مدير الإنتاج يسعى لتقديم كميات كبيرة من السلع المنتجة، لكن مدير السيطرة على الجودة يسعى للحصول على سلع بجودة عالية دون الإهتمام بالكمية المراد إنجازها وهكذا نجد بالرغم من سعي كافة الوحدات و الشعب و الأقسام نحو تحقيق هدف المنظمة العام إلا أن التعارض بين سبل إنجاز كل قسم أو شعبة للأهداف المراد إنجازها يدعوه أحيانا للتعارض أو عدم الإنسجام مع الآخر وهكذا يحصل الصراع بينهما.

3.3- التنافس على الموارد المتاحة: إن المنظمة تسعى دوما في ظل قدراتها الإستثمارية و المالية على توفير المتطلبات المادية و البشرية و المعلوماتية...إلخ. وفق حاجة المنظمة إلى ذلك، و نظرًا لطبيعة ما تتسم به الموارد المتاحة بالندرة النسبية فإن الصراع بين الأقسام و الوحدات التنظيمية يحصل عادة من خلال سعي كل منهما للحصول على الموارد قبل نفاذها لتغطية احتياجاته التشغيلية أو الإنتاجية ولو كان ذلك على حساب الوحدات العاملة الأخرى بالمنظمة وهكذا يحصل الصراع غالبا بينهما نتيجة لذلك.

4.3- صراع الأدوار: إن الدور يمثل الشخصية التي يتقمصها الفرد للقيام بآداء نشاط إنتاجي أو تسويقي أو مالي...إلخ. بغية تحقيق هدف معين، فالفرد عند قيامه بالدور المطلوب قد يقع في صراع أو خلاف مع فرد آخر يقوم بآداء دور معين مثل مدير الإنتاج

و مدير الجودة أو مدير الحسابات و مدير التدقيق...إلخ. فإن التعرض بالأدوار المراد إنجازها من قبل الأفراد قد تخلق بذاتها نوعا من التعارض في آداء الأنشطة و المسؤوليات المناطة لكل منهم.

5.3- تفاوت السمات الشخصية للأفراد: إن التفاوت بالسمات أو المواصفات الشخصية للأفراد العاملين في المنظمة غالبا ما يكون مصدرا للصراع بينهم كالسن و الجنس و الإتجاهات و المدركات و العقائد الدينية و المستويات الثقافية...إلخ. من السمات أو المواصفات التي غالبا ما تقود الأفراد في إطار المنظمة الصراعات أو الخلاف.

6.3- إختلاف الإدراك: وتمثل المدركات المعاني التي يطلقها الفرد على الظواهر المختلفة، ونظرا لاختلاف و تباين سبل الإدراك بين الأفراد بسبب العديد من المتغيرات المقترنة بالقيم و الإتجاهات و العقائد...إلخ. فإن المعاني التي يعطيها كل منهم تتسم غالبا بالإختلاف مما يقود أحيانا للصراع بينهم.

7.3- التركيب النفسي (السيكولوجي) للفرد: يتباين الأفراد فيما بينهم من ناحية التركيب النفسي و السيكولوجي، فمنهم من يميل بسلوكه للتعاون و التعاطف و المودة للآخرين ومنهم من يميل بطبيعته للعدوانية، ومنهم من يتسم بحدة المزاج و الحساسية المفرطة مع الآخرين مما يجعله صعبًا في التعامل مع الأفراد الآخرين في حقل العمل المنظمي مما يجعل أن حدة و عمق الصراع يمكن أن تزداد غالبا نتيجة اختلاف البناء النفسي و السيكولوجي للفرد.

8.3- الرضى الوظيفي: إن ظاهرة عدم الرضى الوظيفي من شأنها أن تعمق شدة الصراع في ميدان العمل، إذ أن عدم الرضى الوظيفي للفرد عن وظيفته أو التعليمات السائدة في حقل العمل المعين تجعل ظاهرة عدم التعاون و الإئتلاف هي الظاهرة السائدة لعلاقات الأفراد في العمل ما يزيد بشكل أو آخر ظواهر الخلاف أو الصراعات سواء بين الأفراد أو الجماعات...إلخ.

ومن هنا يتضح بجلاء أن الأسباب الكامنة وراء الصراع لا تنشأ من فراغ مطلقًا و إنما تترعرع ظاهرة الصراع في المنظمة باستمرار في ظل ظروف مشجعة كالتباين أو الإختلاف بالأهداف و الإتجاهات أو القيم الشخصية أو التداخل في أنشطة العمل و الإعتمادية بين الدوائر أو الأقسام أو الشعب أو الوحدات التنظيمية...إلخ ، وكذلك التداخل

بين الصلاحيات و المسؤوليات و عدم وضوح التعليمات و الإجراءات المقترنة بالعمل، حيث أن هذه المتغيرات تلعبدورًا أساسيًا في تعميق شدة و حدة الصراعات القائمة بين الأفراد و الجماعات و المنظمات المختلفة.

4- تأثير الصراع [1] :

لعل أوضح تأثير للصراع على مستوى العلاقات الإنسانية هو تخريب هذه العلاقات أو إفسادها على الأقل مما ينجم عن ذلك عواقب خطيرة على مستوى آداء الأفراد أولا و آداء المنظمة ثانيا. وقد قام الباحثان " **كاتز و كاهن Katz & Kahn** " (1978) مثلاً بمراجعة الدراسات السابقة الخاصة بهذه النقطة و التي تبين الجوانب التالية:

1) يساعد السلوك التعاوني على تكوين جو من الشعور بالهناء و تحقيق الذات ضمن أفراد جماعة ما.

2) يرتبط التعاون بين وحدات منظمة ما إيجابًا مع آداء المنظمة ككل بينما يرتبط الصراع بين وحدات منظمة ما سلبا مع آداء المنظمة ككل.

ورغم هذه الجوانب السلبية فإن بعض الباحثين الغربيين يحاول التركيز على الجوانب الوظائفية للصراع في المنظمات و يذهبون إلى حد التأكيد بأن الصراع الذي يتحكم فيه من الناحية التنظيمية عبارة عن شرط ضروري للإبداع (**Hall 1971, IN KATZ ET KAHN , 1978**). و مهما يكن ، فإن هذه الفرضيات في حاجة إلى مزيد من الدراسات الميدانية ضمن أطر ثقافية متباينة، ذلك لأن الدراسات الميدانية التي أجريت في هذا المجال إنما تمت في مؤسسات رأسمالية ، و بعضها لا يتعدى مجال الإفتراض مما يستدعي تصميم دراسات ووضع فرضيات لتصور العلاقة الممكنة بين مفهوم الصراع في المنظمات الإقتصادية و غيره من المفاهيم و ذلك كالعلاقة بين الصراع و الآداء، الصراع و أنماط القيادة، الصراع و الإتصال، الصراع و دوران العمل؛ وبطبيعة الحال فإن تحديد مفهوم الصراع تحديدًا واضحًا و تحديد الإطار التنظيمي الذي تجرى فيه الدراسة من الشروط الأولية السابقة لوضع التصورات و الفرضيات خاصة و أن الصراع كما سبق القول يتخذ أشكالاً عديدة، واعتبارًا للتأثير السلبي للصراع في العلاقات بين الأفراد في دوافعهم و بالتالي في آداء المنظمة فإن الدراسات السابقة أولت اهتمامًا كبيرًا

[1] مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص ص 177- 178.

لموضوع حل الصراع التنظيمي أو لكيفية إدارة هذا الصراع و التحكم فيه بحيث لا يصل إلى تدمير المنظمة و المساس بأهدافها الأساسية.

5- طبيعة الصراع [1] :

يمكن النظر للصراع في المنظمات من منظورين على الأقل: المستوى و الشكل. فمثلاً هناك الصراع الذاتي ــ داخل الفرد ــ يندرج ضمن صراع الدور، و بالمثل يمكن أن يكون الصراع بين الأفراد حيث يختلف اثنان حول أمر أو مسألة ما. وأخيرًا يمكن أن تحدث اختلافات داخل الجماعة الواحدة أو بين الجماعات في شكل صراع داخلي ، أو بين الجماعات و بعضها.

فمن الممكن أن يتخذ الصراع أيضًا أشكالاً عديدة و مختلفة منها أربعة (04) أكثر انتشارًا هي:

1.5- صراع الأهداف، حيث يسعى فرد أو جماعة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الآخرون.

2.5- الصراع الفكري أو الإدراكي،حيث يحمل فرد أو جماعة أفكارًا لا تنسجم مع أفكار الآخرين.

3.5- الصراع العاطفي، حيث تتعارض أحاسيس و مشاعر الفرد أو الجماعة مع أحاسيس و مشاعر الآخرين.

4.5- الصراع السلوكي، حيث يأتي الفرد أو الجماعة بتصرفات لا يتقبلها الآخرون.

6- مصادر الصراع [2] :

هناك العديد من مصادر الصراع في المنظمات، ومن هذه المصادر هناك ثلاثة (03) شائعة هي:

1.6- تعارض الأهداف:

يتضمن تعارض الهدف، الذي يعرف بالإختلاف حول اتجاه نشاط الجماعة، و المعيار الذي يتم بموجبه تنظيم الآداء أو الإنجاز، إنه من أكثر مصادر الصراع حدوثًا. وهناك عاملان يساعدان على ظهور تعارض الهدف هما: توجه الوقت و الهدف، و

---

[1] أندرو سيزلاقي و مارك جي والاس، **السلوك التنظيمي و الآداء.** ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1991، ص 272.

[2] نفس المرجع الآنف الذكر، ص ص 272- 274.

العوائق التي تقف دون إنجاز الهدف. وينشأ عن الإختلاف في الفترة الزمنية (طويلة الأمد مقابل قصيرة الأمد)، والهدف (تكنولوجي ــ إقتصادي و المرتبط بالسوق، و العلمي) حالة من التمايز بين جماعتين متفاعلتين أو أكثر. وعندما تتفاعل جماعتان متمايزتان مثل التصنيع (توجه تكنولوجي ــ إقتصادي قصير المدى)، والبحث (توجه علمي طويل المدى) فمن الممكن أن تكون حالة التمايز في توجه الوقت و الهدف تلك مصدرًا للصراع.

إذا اعتُبر إنجاز إحدى لجماعات لأهدافها حائلاً دون إنجاز جماعات أخرى لأهدافها، ينشأ عن ذلك عوائق لإنجاز الأهداف. لنفرض أن إحدى شركات صناعة السيارات الكبرى ــ مثلاً ــ تفكر في تطوير محرك جديد لسياراتها الصغيرة الحجم، و حيث إن هذا المشروع الجديد يتطلب استثمارًا رأسماليًا كبيرًا، فقد قررت الإدارة العليا إدخال المحرك الجديد في واحد من أقسامها العديدة (مثل شيفروليه، أو بونتياك، أو أولدزموبيل، أو بيويك، أو كديلاك). وبما أن المحرك الجديد سيحقق ميزة تنافسية في السوق، فقد يتطلع كل قسم من أقسام الشركة إلى المحرك الجديد، غير أن قسمًا واحدًا من بينها هو الذي سيستلم المحرك في المدى القريب. وبذلك تواجه الأقسام الأخرى عوائق كبيرة في سبيل تحقيق أهدافها.

2.6- متطلبات اتخاذ القرار:

يتعلق المصدر الثاني المحتمل للصراع بين الجماعات بمتطلبات معينة لاتخاذ القرارات التي تستفيد منها كل من الجماعات المتفاعلة.

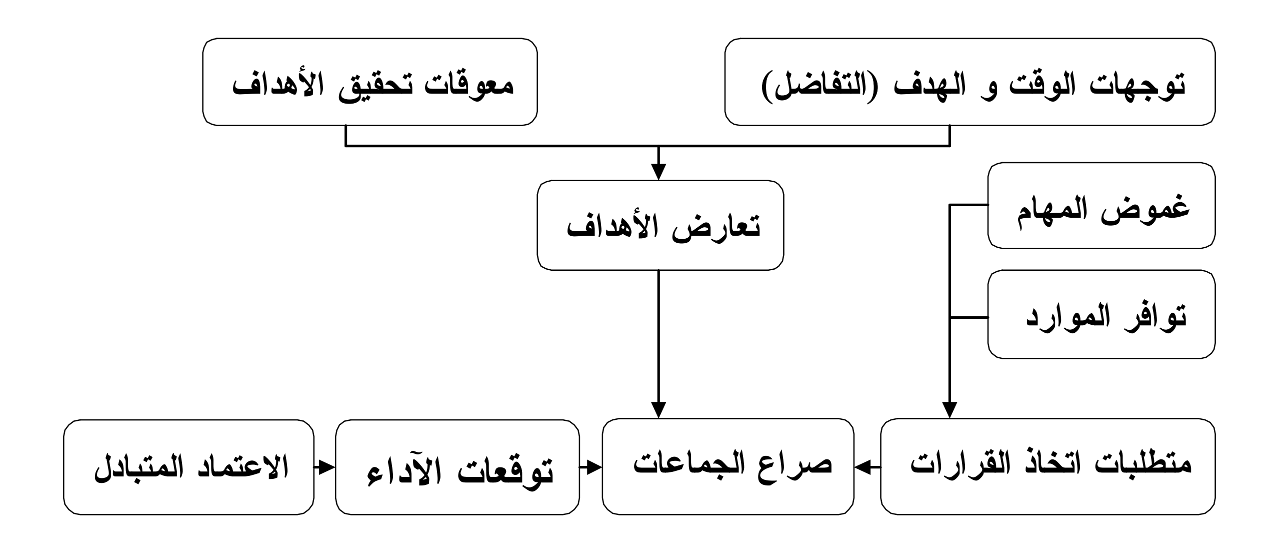
وهناك عاملان يرتبطان بمتطلبات اتخاذ القرارات هما:

- درجة الغموض في المهام .
- توفر الموارد .

تشير درجة الغموض في المهام إلى إحدى الخصائص الرئيسية للسلوك داخل الجماعات، وكما أشرنا سابقًا فإن المهام التي تؤدى بواسطة كل جماعة من الجماعات المتفاعلة تتطلب قدرًا من تدفق المعلومات قبل أن تتخذ القرارات، فكلما زادت درجة الغموض في كل مهمة زادت الحاجة إلى معلومات إضافية. وعلى هذا يمكن أن ينشأ صراع بين جماعتين متفاعلتين عندما تحتاج إحداهما إلى معلومات إضافية فبل الوصول

إلى قرار، ويحدث الصراع كذلك عندما تتنافس الجماعات المتفاعلة حول الموارد المحدودة و التي تحتاجها كل منها لإنجاز أهدافها، ويتعين أن تقوم أي منظمة بتوزيع الموارد المالية و المعدات و الموارد البشرية المحدودة بين الجماعات المختلفة بالصورة التي ترى أنها كافية و عادلة، إلا أن ما تراه إحدى الجماعات كافيًا وعادلاً قد لا يكون كذلك بالنسبة للجماعات الأخرىوغالبًا ما تُصاب الجماعة التي ترى أنها لا تتلقى قسطًا عادلاً من موارد المنظمة بالإحباط، وتصبح نظرتها عدائية تجاه المنظمة و الجماعات الأخرى، وقد يؤدي موقف كهذا إلى آثار سلبية مثل: حجب المعلومات و السلوك المضطرب ونشاطات أخرى غير صحية.

الشكل رقم (02): " مصادر الصراع "



المصدر : أندرو سيزلاقي و مارك جي والاس، **السلوك التنظيمي و الآداء**. ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1991، ص 273.

لنتطرق في قسم البحث التطبيقي و التطوير لإحدى المؤسسات الصناعية الكبرى. فقد يطلب مدير البحث أثناء عملية إعداد ميزانية المؤسسة، تخصيص مبالغ إضافية ليتمكن من تعيين عشرة علماء جدد. ومن المحتمل أن يطلب مدير التطوير أيضًا الموافقة على تعيين تسعة مهندسي تطوير؛ غير أن المنظمة توافق على تعيين تسعة مهندسين وثلاثة باحثين فقط بسبب الإعتمادات المالية المحدودة. فإذا لم يكن هناك اتفاق مشترك بين الإدارة العليا و القسمين المعنيين، فقد يؤدي هذا الموقف إلى إثارة العداء و الصراع مستقبلاً بين هاتين الجماعتين.

3.6- توقعات الآداء:

يتعلق المصدر الثالث للصراع بالموقف الذي تؤثر فيه نشاطات أو آداء إحدى الجماعات على الأعمال اللاحقة للجماعات الأخرى. فمثلاً يقوم الجراحون في المستشفيات بآداء عملهم بعد أن يكون أخصائيو التخدير قد أنجزوا مهمتهم بنجاح. ولا يتم تركيب الإطارات في السيارات في خط الإنتاج إلا بعد قيام العمال بتركيب الكوابح، كما يقوم النجارون بتشييد هيكل المنزل بعد أن يتم بناء الأساسات.

ترتبط توقعات الآداء في سلوك الجماعات بنوع الإعتماد المتبادل القائم بين هذه الجماعات. وينتج عن طبيعة أنواع الإعتماد المتبادل...تزايد احتمال الصراع بين الجماعات المتفاعلة، أي كلما تقدمت العلاقات بين الجماعات من الإعتماد المتبادل المشترك إلى الإعتماد التبادلي، زادت درجة اعتماد إحدى الجماعات على الأخرى في آداء مهامها، فحين تعجز جماعة عن آداء مهامها بالصورة المطلوبة، أو تفشل في مقابلة توقعات الآداء بالنسبة للجماعة الأخرى، فمن الممكن أن ينشأ صراع بينهما. ويتعاظم احتمال نشوء الصراع مع الإعتماد التبادلي الذي نشأ بسبب كثافة التفاعلات بين الجماعات.

7- مستويات الصراع [1] :

بالرغم من عدم وجوداتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن معظم كُتاب الإدارة يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي :

1.7- الصراع على مستوى الفرد:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد و ذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد و علاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها. وغالبًا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث لا يمكن تحقيقها معا. ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف و صراع الدور. نوجزها على النحو التالي:

1.1.7- صراع الهدف:

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية و إيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الإختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد من هما، ويأخذ إحدى الصور التالية:

1.1.1.7- الصراع بين هدفين إيجابيين: وهنا يواجه الفرد الإختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معًا. ويزداد الموقف تعقيدًا إذا كان الهدفان لهما نفس الأهمية بالنسبة للفرد. مثال ذلك عندما يواجه فرد ما الإختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر. والخياران بالنسبة له هدفان مرغوبان و إيجابيان. فهو قد يرى في القسم الآخر فرصًا جديدة للترقية و التطور، بيد أنه سيفقد زملاء عمله القدامى و الجو الإجتماعي الذي اعتاد عليه.

2.1.1.7-الصراع بين هدف إيجابي و آخر سلبي: ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية و العناصر السلبية في نفس العمل. وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري "عنصر إيجابي" بيد أنها تقرر له ساعات عمل إضافية "عنصر سلبي".

3.1.1.7- الصراع بين هدفين سلبيين: هنا يواجه الفرد الإختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما. فكلا الهدفين بالنسبة له هدفان سلبيان. وهنا يعمل الفرد على اختيار

---

[1] محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 367- 373.

الهدف الأقل ضررًا. فمثلاً قد يواجه الفرد الإختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة. فهو قد يرى أن نقله لوظيفة أقل فيه تقليل من شأنه وتجميد لتطلعاته وتحويله لفرع ريفي فيه ابتعاد عن الأسرة، بالإضافة لافتقاد المميزات الإجتماعية و الإقتصادية الموجودة في المدينة.

2.1.7- صراع الدور:

لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، و الأسرة و المجتمع. فمجموعة الأدوار داخل المنظمة تتكون من الإدارة و الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين و العملاء. و الأسرة تتكون من أفراد الأسرة، الأهل و الأقارب، أصدقاء الأسرة و الجيران. وفي المجتمع تتكون مجموعة الأدوار من التنظيمات الدينية و الثقافية الرياضية و الإجتماعية. كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد وغالبا ما تتضارب هذه التوقعات، وهنا ينشأ ما يسمى "بصراع الدور".

ويرى " **هربرت Herbert** " أن صراع الدور في المنظمة هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين: وحدة الأوامر، و تسلسل الأوامر. وينتج عنه انخفاض الرضى الشخصي و انخفاض في فعالية المنظمة. ويرى أن المنظمات التي يكون فيها خط واحد و واضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالبا ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها و تحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة. وخير مثال لصراع الدور داخل المنظمة هو ملاحظ أو رئيس العمال " **فورمان Foreman** ". فالإدارة تنظر إليه كأحد كوادرها وعين لها على العمال، بينما ينظر إليه العمال على أنه فرد منهم وسيعتني بأمورهم مثل الأجر، الترقية، والحماية من ضغوط الإدارة.

ويمكن التمييز بين خمس حالات رئيسة لصراع الدور:

- لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.
- إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.
- القيام بدورين في آن واحد.
- إرغام الفرد على ممارسة قيم و أخلاقيات تتعارض مع قيمه و أخلاقياته.
- تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار و لا يعرف أيا منها يجب أن يكون له الأولية.

وصراع الدور في المنظمة له أسباب عدة منها:

1.2.1.7- الهيكل التنظيمي: والذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة. فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف و سياسات و قرارات و أوامر قد تكون متقاربة أحيانا. فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة و عدم تسلسلها.

2.2.1.7- المركز: يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا ذاتيا له، حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الإستجابة للمتطلبات المتقاربة كأن يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره و توقعات مرؤوسيه.

3.2.1.7- أسلوب الإشراف: يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدرا رئيسيا من مصادر صراع الدور. فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن آداء العمل لمرؤوسيه أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة، فإن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته. وكذلك قد يعمد المشرف على تكليف مرؤوسيه بمهام تفوق قدراتهم و إمكانياتهم، مما يؤدي لحدوث نوع من القلق و التوتر لديهم.

وفي المجتمعات الحديثة أصبح الفرد يقوم بأكثر من دور في نفس الوقت، فقد يقوم بدور الزوج، الولد، الإبن، طالب دراسات عليا، عضو في ناد إجتماعي، وعضو في لجنة حكومية...إلخ، بالإضافة إلى دوره في منظمة العمل. وجميع هذه الأدوار تشغل فكر الفرد وهو يحاول جاهدا أن يوفق بين هذه الأدوار، إلا أنه غالبا ما يفشل في ذلك ويعيش في صراع ضار بينه وبين ذاته.

ويعتبر الصراع على مستوى الفرد في المنظمة من أهم أنواع الصراعات بالنسبة إلى المنظمة، فالفرد العامل هو أهم عناصر الإنتاج، وهذا النوع من الصراع يعمل على تشتيت قدراته وإمكانياته العقلية والجسدية ويؤثر على سلوكه داخل المنظمة بطريقة تؤثر سلبا على تحقيقه لأهداف المنظمة.

2.7- الصراع على مستوى الأفراد:

وهو الصراع الذي يقع بين الفرد و رؤسائه و زملائه و مرؤوسيه داخل المنظمة. و تلعب المتغيرات المعرفية و الإدراكية دورا كبيرا في الصراع بين الأفراد داخل المنظمة حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم تجاه هذا الصراع.

و من النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد، نموذج يعرف باسم (**نافذة جوهاري**) (The **Johari Window**) نسبة إلى **Harry Ingham** و **Joseph Lauft** و يوضح الشكل التالي هذا النموذج:

الشكل رقم (3): " نافذة جوهاري "

	الفرد يعرف نفسه	**الفرد لا يعرف الآخرين**
الفرد يعرف نفسه	**1**	**2**
الفرد لا يعرف نفسه	**3**	**4**

من الشكل السابق يلاحظ أن هناك أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه و بالآخرين يمكن استعراضها كما يلي:

الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه و الآخرين. وهذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بينة بمشاعره و إدراكاته و دوافعه و أيضا بمشاعر و إدراكات و دوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.

الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط. و تكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر و إدراكات و دوافع الآخرين الذين يتفاعل و يتعامل معهم. وهنا يعاني الفرد من الخوف و الصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير و التنبؤ و التحكم في سلوك الآخرين من حوله لذا غالبا ما يكون مترددا و حذرا في التعامل معهم.

الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط. قد تتوافر معلومات هنا عن الآخرين و لا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين و يميل إلى الإنطواء و الإنزواء بعيدا عن زملائه في العمل.

الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه و لا الآخرين. وهذه أسوأ الحالات، حيث يرتفع عدم الفهم، و سوء الإتصال، و ينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

و بصفة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل عدم الإتفاق على قواعد و إجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية غير عقلانية مثل حب السيطرة و العدوانية.

3.7- الصراع على مستوى الجماعات:

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة. و يأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما:

1.3.7- الصراع الأفقي: يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد. و من الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج و التسويق في نفس المنظمة.

2.3.7- الصراع الرأسي: يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا و الإدارة الدنيا على سبيل المثال.

وللصراع التنظيمي على مستوى الجماعة أسباب مختلفة يمكن إيجازها بما يلي:

1.2.3.7- الصراع على الموارد: تتنافس جماعات العمل و الأقسام و الإدارات على الموارد المتاحة التي غالبا ما تكون محدودة كالأموال و المواد الخام.

2.2.3.7- التنافس في الآداء: تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من الصراع، إذ تهدف الجماعات من ذلك إلى تمييز آدائها عن آداء باقي الجماعات. فجماعات العمل داخل أقسام النسيج مثلا قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيض الفائض من العملية الإنتاجية.

3.2.3.7- الإختلاف بين المستويات التنظيمية: يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطناع وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها و أهدافها.

4.2.3.7- الصراع بين الإدارات وظيفيًا: تتنازع بعض الإدارات على آداء نفس الأعمال لأن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بآدائها. فالتنبؤ بالمبيعات مثلا يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج.

5.2.3.7- الصراع بين التنفيذيين و الإستشاريين: عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تتطلب تدخلا فنيا من الخبراء الإستشاريين يقع الصراع. فبينما ينظر التنفيذيون إلى الإستشاريين على أنهم أفراد منظرون لا يملكون الخبرة الفنية، ينظر الإستشاريون إلى التنفيذيين على أنهم أفراد تنقصهم الخبرة الأكاديمية و الخلفية العلمية التي تساعد على تحليل الموقف.

4.7- الصراع على مستوى المنظمات:

مما لاشك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط و إنما تحدث بين المنظمة و بيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية و مالكون و عاملون و مستهلكون و موردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع، التي قد تتعاون أو تتنافس معها. فيحصل الصراع بين المديرين و بين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، و المستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائما لمتطلباتها [1].

إن عملية بروز الصراع و التنافس بين المنظمة و المنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب **Games Theory** وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع المتنافسة و المتصارعة بين المنظمة و المنظمات في البيئة التي تحيط بالمنظمة، فيحدث اتصال و تفاهم و اتفاق بين هذه الأطراف للتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعا. ويكون ذلك عن طريق التفاوض الذي يؤدي إلى نتيجة مرضية ترضي الطرفين المتفاوضين.

إن الصراع بين المنظمة و المنظمات الأخرى يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتثابر و تنشط و تتطور و تحسن حالها حتى تثبت وجودها و تحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة.

إن عملية تعرض المنظمة إلى شتى أنواع الصراعات يؤدي إلى حلول الإرتباك و القلق في جوانب هيكلها التنظيمي، مما يؤدي إلى حدوث الأضرار لكل الأطراف. و بالطبع لا يوجد نموذج مثالي أو قاعدة محددة من أجل القضاء على هذه الصراعات لاستحالة ذلك عمليا، ولكن يمكن التخفيف من حدة الصراع و يكون ذلك من خلال القضاء

---

[1] حسن الحكاك، **نظرية المنظمة.** بيروت: دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 1975، ص ص 374- 376.

على الأسباب التي تؤدي إلى ظهوره، سواء كانت أسبابا نفسية و بيروقراطية، ومثل هذا العمل يتطلب إعادة بناء تركيبها بشكل عملي و وفق أسس واقعية و تحسين العلاقات الصناعية و العمل على التخلق من الإختلافات السياسية و الإقتصادية و تخفيف الفوارق الثقافية و الإجتماعية و السياسية و الدينية و القومية، ويكون ذلك عن طريق زيادة الثقافة و إحلال مبادئ التعاون و الآخاء بين جميع الأطراف.

8- مراحل الصراع [1] :

يُعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية، ينشأ و يتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة، و يمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع". و ليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد من هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل، ومن بين تلك النماذج نموذج " **بوندي Pondy** ".

- **نموذج " بوندي Pondy ":**

يرى " **Pondy** " أن الصراع يمر بخمس (5) مراحل هي:

1.8- مرحلة الصراع الضمني: و تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، و التي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد و التباين في الأهداف، أو الإعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.

2.8- مرحلة الصراع المدرك: في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها.و في هذه المرحلة تلعب المعلومات دورًا هامًا في تغذية صور و مدركات الصراع، حيث تنساب عبر قنوات الإتصال المتاحة بين الأفراد و الجماعات.

3.8- مرحلة الشعور بالصراع: في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع. وتكون الرؤية عن طبيعته و مسبباته و ما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا.

4.8- مرحلة الصراع العلني: في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى. ويتم التعبير عن

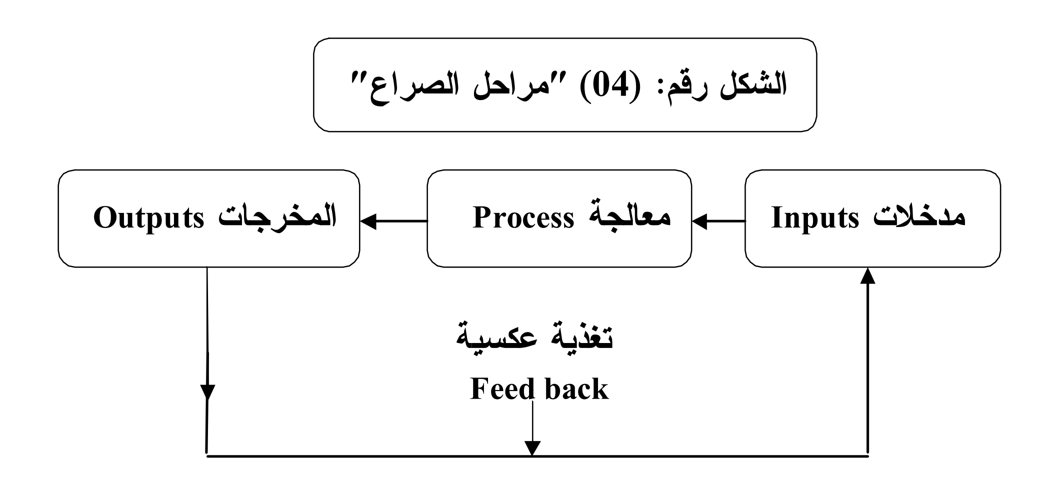
---

[1] محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 375- 378.

هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان و المشاحنات العلنية. وقد يأخذ الصراع صورا أخرى مثل الإنسحاب، اللامبالاة أو أي وسائل دفاعية أخرى.

5.8- مرحلة ما بعد الصراع العلني: في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع. و على إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة محاولة التعرف على جذور المشكلة و حلها، وإذا ما تم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أو الجماعات. أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع و كتمه أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع الذي قد يختفي عن السطح مؤقتا ولكن ما يلبث أن يعود مجددا إلى مرحلته الأولى و هكذا دواليك. وبالتأكيد يمر الصراع التنظيمي في المنظمة عبر أطوار و سلاسل متعددة و لا يظهر فجأة دون أي مقدمات، و إن كان الصراع يظهر أحيانا وكأنه قد نشأ من العدم. ويمكننا هنا تشبيهه بالعملية الإنتاجية، حيث يمر عبر ثلاث مراحل رئيسية كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم: (04) "مراحل الصراع"



المصدر: محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**.ط3، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، 2005، ص377.

تتمثل مدخلات الصراع في الظروف المسببة لخلق الصراع بشكل ضمني غير معلن مثل التنافس على الموارد أو التباين في الأهداف، حيث يدرك الأفراد أو الجماعات هذه الظروف و يقومون بمعالجتها و تحليلها، ليدخلوا بذلك مرحلة الصراع العلني الواضح، و الذي يتم التعبير عنه بطرق مختلفة كالإضراب عن العمل على سبيل المثال. وإذا لم تعمل المنظمة على إدارة الصراع بصورة فعالة أو عمدت إلى كبته فإن ذلك قد يساعد على اختفاء الصراع بصورة مؤقتة، ولكنها تكون قد مهدت لنشوء الصراع من خلال خلق مدخلات جديدة لنشوئه و تطوره.

9- آثار الصراع التنظيمي [1] :

للصراع التنظيمي آثار إيجابية و أخرى سلبية:

1.9- الآثار الإيجابية:

إن أصحاب **الفكر الإداري** الحديث يعترفون بالأثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف و أوضاع في المنظمة ويُعتبر عنصراً فعالاً في التغيير، وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم و الإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة و تطويره الأفكار الجديدة و التي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة و متكيفة مع المتغيرات من حولها، ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

1) يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد و يبرز القدرات و الإستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

2)يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثاً عن حل لمشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

3) الصراعنوع من الإتصال، وحل الصراع يفتح طرقًا جديدة و دائمة للإتصال.

4) يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد و خاصة ذوي الميول العدوانية.

5) قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق و معلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.

6) يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.

---

[1] نفس المرجع الآنف الذكر، ص ص 378-381.

7) يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.

8) يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين الأفراد.

9) يساعد على زيادة الإنتاجية و يعمل على النمو.

10)يمكن أن يكون أساساً لعمليات الإبداع و الإبتكار و الحفز في المنظمة.

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة و أثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلاً من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الإستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها، وكل هذا يتم بواسطة صراع الجدل الإيجابي و العصف الفكري، كما أن الصراع الخارجي يزيد من التلاحم في المنظمة.

2.9- الآثار السلبية:

يرى أصحاب **المدرسة التقليدية** ضرورة تجنب الصراع، ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة، ويخلق استقطابًا في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة. أن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق، وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة عن طريق اضطرارها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع، وأن التوتر والقلق إذا استمرا في المنظمة كفيلان بتمزيقها.

ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي مايلي:

1) قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.

2)يُحول الطاقة (الأفكار) و الجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.

3) يهدم المعنويات و يهدر الوقت و الجهد و المال مما يضعف من مستوى الكفاية و الفعالية.

4) يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة و العاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال الإنتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة، أو القيام بترويج إشاعات كاذبة.

5)يُعوق العمل التعاوني.

6) إنخفاض الإنتاجية ويعاني الآداء من الجمود.

7) الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.

8) إنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.

يتبين أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم، ولكنه ليس بالضرورة مصطلحاً سلبياً، بل أن له أحياناً قيمته الإيجابية للنظام، فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبياً، ولكنه أيضاً يمكن أن يكون إيجابياً، وهذا يتوقف على بدائل العمل و طريقة إدارة الصراع. إن المهم ليس الصراع نفسه، بقدر معرفة ما هو الدافع إليه: أي هل الأفراد الذين يعيشون الصراع راغبون بالعمل في هذه المنظمة والإنتماء إليها أم أنهم مدفوعون برغبة تخريبية؟ وهل ينظرون إلى الصراع كبناء يخدم وظائف المنظمة أم ينظرون إليه على أنه مُخل بوظائف المنظمة؟ وهذا كله متوقف على طبيعة أثر الصراع على أهداف المنظمة، فإذا ما كان هذا الصراع التنظيمي داعماً لهذه الأهداف إعتُبر صراعاً إيجابياً بنّاءً و محسناً لمستوى الآداء، أما إذا كان الصراع عاملاً مؤدياً إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذ يُعتبر صراعاً سلبياً مخلاً بوظائف المنظمة.

10- إدارة الصراع التنظيمي [1] :

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه، وأن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود و يؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة فهو مطلوب.

وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك

(1) نفس المرجع الآنف الذكر، ص ص 381- 386.

عملية التدخل فيه بإيجاده إن كان منعدماً و زيادته إن كان أقل من الحجم المناسب و تقليله إن كان أكثر من اللازم.

وحتى يُدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية:

1) تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه، من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي التعرف على أسباب الصراع الحقيقية و ذلك من أجل معالجتها بشكل جذري، ومن الخطإ أن تحاول الإدارة أن تهدئ الصراع دون معالجة حقيقية للأسباب لأنه سينشأ من جديد.

2) التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة، وذلك بجمع الأفكار جميعها و إحداث تكامل بينها بدلاً من محاولة المساومة و التوصل إلى حل وسط، لأن الحل الوسط لا يمثل الحل المقنع للصراع، وبدلاً من ذلك فإن الصراع يجب أن يعالج بتداخل وتكامل أفكار أطراف الصراع، بحيث يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف و المنظمة.

3) التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع: إن الحلول المؤقتة لن تُحترم من قبل أطراف الصراع لأنها لا تعالج أسباب الصراع.

4)محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد، يجب أن يبقى عند الأفراد العاملين مقداراً صحياً من التوتر، و التوترات هنا تُقنن بشكل إيجابي يخدم مصلحة المنظمة.

1.10- أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

يمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث (3) مجموعات. تتضمن المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة، وتتضمن المجموعة الثانية تغييرات هيكلية، أما المجموعة الثالثة فتتضمن عددا من الأساليب الإدارية و السلوكية و القانونية.

أولا: الأهداف المشتركة و إدارة الصراع التنظيمي:

يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع، ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة، وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع و فتح قنوات الإتصال بينهم، ويمكن استخدام نظام الحوافز الفرعية

لمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلي، وليس الأهداف الفرعية داخل هذا النظام.

ثانيا: الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي:

من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع ما يأتي:

1) إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.

2) تخفيف درجة الإعتمادية بين المجموعات و جعلها معتمدة على نفسها، لأن فرص حدوث الصراع تتزايد بين المجموعات عند تزايد درجة الإعتمادية المتبادلة بينها.

3) تبادل الموظفين، حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم و يكسبهم خبرات جديدة.

4) إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات و أقسام المنظمة.

ثالثا: الأساليب الإدارية و السلوكية و القانونية في إدارة الصراع التنظيمي:

إستعرض " **Hodge & Anthony** " الطرق التالية لحل الصراع:

1) إستخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع. وهذا الأسلوب يكبت الصراع لذا فإنه مشكوك في فعاليته.

2) تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم و ذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.

3) التجنب و الإنسحاب. وهنا يعمد أحد الأطراف أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهته.

4- التوفيق بين أطراف الصراع. وذلك عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع للتحرك نحو حلول وسطية مقبولة من الأطراف المعنية.

5) المجابهة. وهنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه وذلك عن طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع و تحليلها.

وقد قدمت " **ميري باركر فوليت Mary Parker Follet** " عرضًا لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يلي :

1) سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.

2) التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسطى يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.

3) التكامل و ذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية.

وتَعتبر "**فوليت**" أن الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها فهو الذي يقدم حلا حقيقيا للصراع.

أما " **كيلي Kelly** " فيعرض الأساليب التالية لحل الصراع:

1) التفاوض: وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.

2) التوسط: وهي عملية اللجوء إلى طرف محايد للمساعدة في حل الصراع يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية

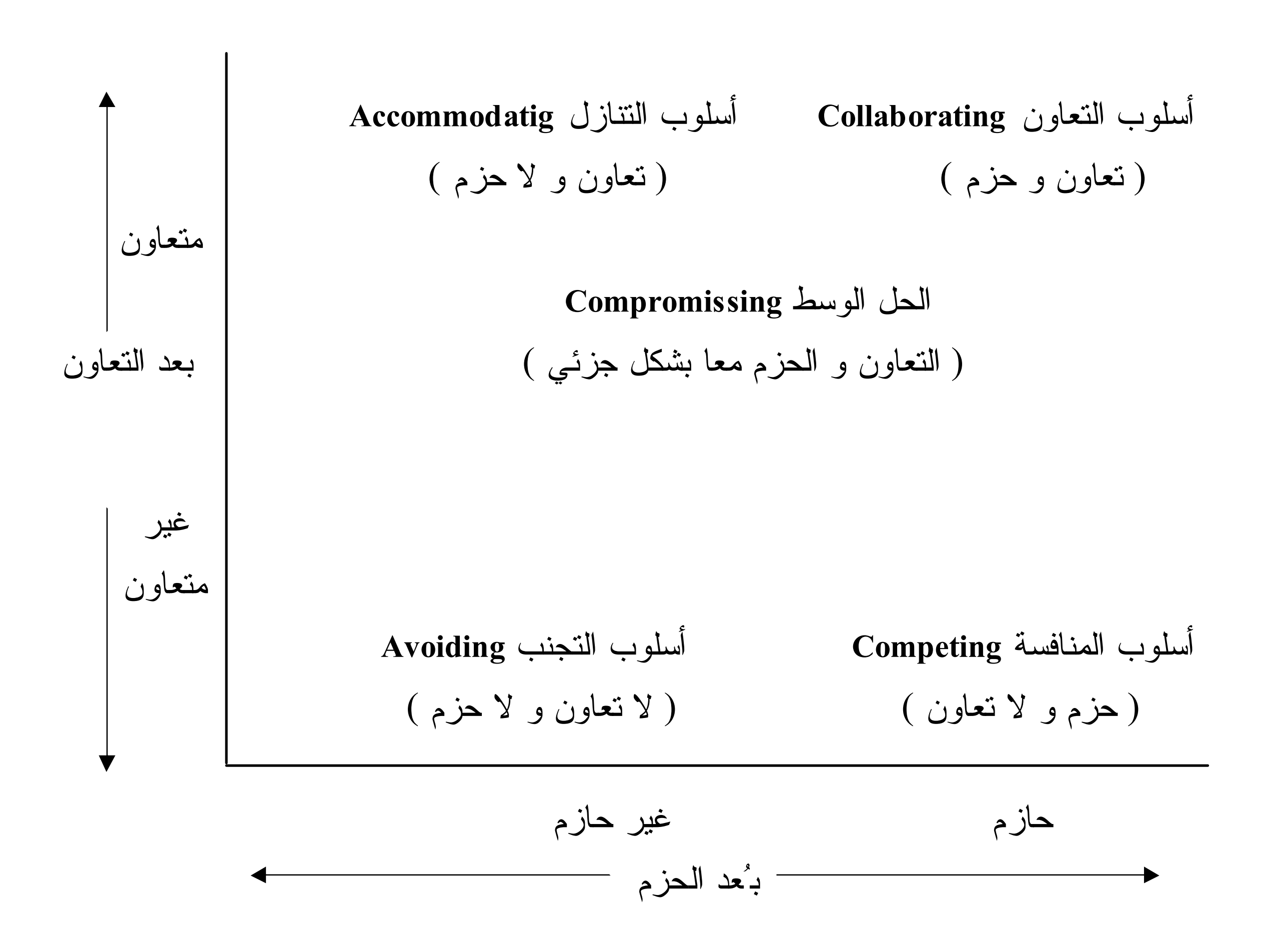
3) التحكيم: وهناك نوعان من التحكيم: التحكيم الإختياري و التحكيم الإجباري. فالتحكيم الإختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع. في حين أن التحكيم الإجباري يفرض بموجب القوانين و الأنظمة.

إستخدم " **ثوماس و كلمان Thomas & Kilmann** " مخططًا له بعدان يحددان سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين و هما :

1) بُعد التعاون Cooperativeness: ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

2)بُعد **الحزم Assertiveness:** ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته، وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة (5) أساليب لإدارة الصراع كما هو موضح الشكل التالي:

الشكل رقم (05): نموذج
" ثوماس و كلمان "



المصدر: محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص385.

يتفق الكثير من العلماء على أن أسلوب التعاون أو ما يسمى بالأسلوب التكاملي، أسلوب حل المشكلات هو أكثر الأساليب ملاءمة لإدارة الصراع، بينما يرى آخرون أن الأسلوب الأفضل هو ما يلائم الموقف، فأسلوب التعاون يمكن أن يكون ملائمًا للقضايا و الموضوعات الإستراتيجية ذات الصلة بالأهداف و السياسات طويلة المدى، و أسلوب التنازل يمكن اللجوء إليه عندما يكون أحد الأطراف مستعدا للتخلي عن شيء على أمل الحصول في المقابل على شيء آخر من الطرف الآخر مستقبلا. وأسلوب التنافس يمكن استخدامه عندما تكون موضوعات الصراع قليلة الأهمية، وأن الأمر يتطلب اتخاذ قرارات سريعة، وأسلوب التجنب عندما تكون مسائل الصراع ثانوية، وأسلوب الحل الوسط يستخدم في المسائل الإستراتيجية.

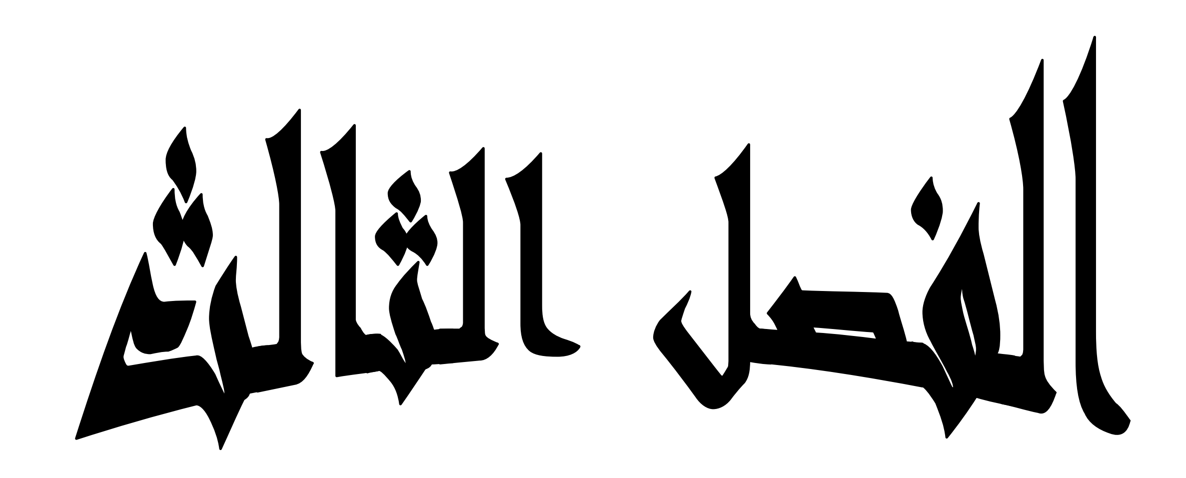
أما أداة قياس " **Thomas & Kilmann** " فهي تتكون من (30)زوجًا من الجمل التي تصف أساليب إدارة الصراع و يطلب من المفحوص أن يختار جملة واحدة من كل زوج من الجمل التي تصف سلوكه في الموقف الصراعي الذي عليه أن يتصور وجوده، ويعرف أسلوب إدارة الصراع من خلال حاصل جمع كل أسلوب من هذه الجمل التي يصادق عليها المفحوص.

والشخص يوصف على أساس بعدين هما: بعد التعاون، وبعد الحزم و على طول هذين البعدين تقع أساليب إدارة الصراع الخمسة و هي: التعاون، التجنب، التنازل، التنافس، و الحل الوسط.

وبشكل عام فإن أغلب الحلول التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية و المنطق و التأثير السلوكي للأفراد و الجماعات وفتح الحوار بين الأطراف المتصارعة عوضًا عن كبت الصراع في محاولة للوصول إلى حلول مرضية لأطراف الصراع المعنية.

خلاصة الفصل:

إن ظاهرة الصراع داخل المنظمات يعتبر حتمية بحيث لا يمكن منع حدوثه و لكن يمكن الإستفادة من آثاره الإيجابية أما آثاره السلبية فيمكن التغلب عليها عن طريق التطوير التنظيمي وقد تضمن هذا الفصل التعريف بالصراع التنظيمي، خصائصه، أسبابه، تأثيره، طبيعته، مصادره، مستوياته، وكذلك التطرق إلى مراحله و آثاره، و بيان كيفية إدارته.


الفصل الثالث

الثقافة التنظيمية

تمهيد.

1) **تعريف الثقافة.**
2) **مفهوم الثقافة التنظيمية.**
3) **عناصر الثقافة التنظيمية.**
4) **أهمية الثقافة التنظيمية.**
5) **خصائص ثقافة المنظمة.**
6) **أنواع الثقافة التنظيمية.**
7) **تغير ثقافة المنظمة.**
8) **المحافظة على ثقافة المنظمة.**
9) **نظريات الثقافة التنظيمية.**
10) **تطور الثقافة التنظيمية.**
11) **مستويات الثقافة التنظيمية.**

خلاصة الفصل.

تمهيد:

أصبح مفهوم الثقافة من بين المفاهيم الشائعة لدى علماء الإدارة و كُتَّابها و إن اختلف هؤلاء في تحديد طبيعتها، و لقد أخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بُعده الحقيقي مع بداية الثمانينات من القرن العشرين، و إن كان ذلك الإهتمام يعود إلى فترة الستينات من القرن الماضي [1].

---

[1] صلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص 24.

1- تعريف الثقافة [1] :

قدم العديد من الكُتّاب تعاريف متنوعة و مختلفة حول مفهوم الثقافة،حيث عُرِّفت من قبل "**Taylor**" على أساس كلاسيكي بأنها "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة و العقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع". في حين يعرفها "**Linton**" بأنها "مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار"، كما يعرف قاموس "**Random**" الثقافة على أنها "طرق و أنماط الحياة التي تم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل".

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية و هي:

1) القيم و الأفكار و المبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.
2) الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.
3) القدرات و المهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

نستنتج مما سبق أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة نتيجة التفاعل والإحتكاك بين الأفراد: أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

2- مفهوم الثقافة التنظيمية [2] :

يُعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت كتب الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة و الأفكار و القيم لدى مجتمع ما. ويوجد عدة تعاريف لمفهوم ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) وفيما يلي عرض لبعضها:

يعرف "**Wheelen**" الثقافة التنظيمية بأنها "عبارة عن مجموعة من الإعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة".

ويُعرفها "**Shermerborn**" بأنها " نظام من القيم و المعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة".

---

[1] عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص126.
[2] موسى المدهون و إبرهيم الجزراوي، **تحليل السلوك التنظيمي**، ط1، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995، ص ص 397- 403.

كما يعرفها "Kossen" بأنها "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء و مرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة".

وينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الإجتماعية والتكنولوجية. وبالتّالي تمثل ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الإستمرارية النسبية، وتمارس تأثيرًا كبيرًا على سلوك الأفراد في منظمة ما.

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة. وتشير هذه القيم إلى الإتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة. ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات. وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الإجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيمًا معينة مثل الإنصياع للأنظمة والقوانين والإهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة، فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على سلوكياتهم.

3- عناصر الثقافة التنظيمية [1] :

1.3- القيم التنظيمية Organizational Values:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم...إلخ. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم : المساواة بين العاملين، الإهتمام بإدارة الوقت، الإهتمام بالآداء واحترام الآخرين...إلخ.

2.3- المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات : أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

[1] نفس المرجع الآنف الذكر، ص ص 399-401.

3.3- الأعراف التنظيمية Organizational Norms:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك : إلتزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الإبن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

4.3- التوقعات التنظيمية Organizational Expectations:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك : توقعات الرؤساء من المرؤوسين، و المرؤوسين من الرؤساء، و الزملاء من الزملاء الآخرين و المتمثلة في التقدير و الإحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الإقتصادية.

4- أهمية الثقافة التنظيمية [1] :

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد و المنظمات كما يلي:

1) تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها و خصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض. وبناء على ذلك فإن للثقافة دورًا كبيرًا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

2) تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث و الأنشطة في ضوئه.

3) تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد و الجماعات. فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفًا معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل

---

[1] عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص ص127- 128.

المنظمة. ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن توّرث لهم.

ومن جهة أخرى يشير الكاتبان "**Kreinter & Kinicki**" إلى أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي:

1) تُعطي الأفراد العاملين هوية منظمية.

2) تُسهل الإلتزام الجماعي.

3) تُعزز الإستقرار الإجتماعي.

4) تشكل السلوك.

5- خصائص ثقافة المنظمة [1] :

من الأهمية بما كان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع. فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات، فكل منظمة تُحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها. ومن جوانب الإختلاف بين المنظمات: عمر المنظمة، أنماط اتصالاتها، نُظم العمل و الإجراءات، عملية ممارسة السلطة، أسلوب القيادة، و القيم والمعتقدات. وإذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها و ترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق مع قيم و معتقدات المنظمة و فلسفتها.

كما هو معروف فإن أي مجتمع يحتوي على ثقافات فرعية ضمن ثقافة رئيسية وهذا المبدأ ينطبق على المنظمة فهي لا تملك ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية مختلفة باختلاف الأفراد المنتمين إليها. مثال ذلك: ثقافة المجموعات الوظيفية كالمهندسين و الأطباء (ثقافة فرعية) داخل ثقافة المنظمة (ثقافة رئيسية أو متحكمة). بمعنى وجود ثقافة متحكمة وهي مجموعة قيم يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة.

وفي الحقيقة لا يوجد هناك تعارض بين الثقافات الفرعية و الثقافة الرئيسية في المنظمة حيث كثير من الثقافات الفرعية تتشكل لتساعد مجموعات معينة من الأفراد العاملين على التعامل مع مشكلات يومية محددة تواجهها المجموعة.

وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة:

[1] حسين حريم، **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات.** عمان: دار زهران للنشر و التوزيع، 1997، ص 448.

1.5- الإنتظام في السلوك و التقيد به:

نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة و مصطلحات و عبارات و طقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الإحترام و التصرف.

2.5- المعايير:

هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيراً جداً، و لا قليلاً جداً).

3.5- القيم المتحكمة:

توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة و يُتوقع من كل عضو فيها الإلتزام بها. مثل: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، و الإنصياع للأنظمة و التعليمات.

4.5- الفلسفة:

لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين و العملاء.

5.5- القواعد:

عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة و تختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. و الفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.

6.5- المناخ التنظيمي:

عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم و إدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الإستقرار و الثبات النسبي. وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات و الإجراءات و القوانين و أنماط الإتصال...إلخ. وجميع الخصائص التي ذُكرت أعلاه تعكس ثقافة المنظمة ومن خلالها تتميز الثقافات من منظمة لأخرى.

6- أنواع الثقافة التنظيمية [1] :

يوجد نوعان من الثقافة: ثقافة قوية و ثقافة ضعيفة. وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي:

1) عنصر **الشدة** الذي يرمز إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات.

2) عنصر **الإجماع** والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء. ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تُمنح للأفراد الملتزمين.

إن المنظمة ذات الآداء و الفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الإعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد. فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به؛ بينما في الثقافات الضعيفة فإن الأفراد يسيرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة و بالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة و موائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية. فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية و الآداء للمنظمة. قد أكدا " مارتول و مارتن " أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة و السلوك التنظيمي و الفعالية التنظيمية، عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيماناً عميقاً.

7- تغير ثقافة المنظمة [2] :

ليس جميع المنظمات لديها قيم ثقافية واحدة و كما أسلفنا فإن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الآداء و فاعلية المنظمة، فالمنظمات التي لديها آداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم. والسؤال الذي يُطرح كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة ؟

عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الإفتراضات و الأساليب و المعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما، وكذلك تحديد السلوك غير المناسب

---

[1] محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 316- 317.

[2] حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 451-452.

لأي منظمة. وقد قدم " **بورتر و ستيرس Porter & Steers** " **أربع (4)** وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة و هي كما يلي :

أولاً : الإدارة عمل ريادي:

أن وضوح نظرة الإدارة و أعمالها بغية دعم القيم و المعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة و تطويرها. فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة. فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة، و أفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها و يؤمنون بما تقوله لهم.

ثانياً : مشاركة العاملين:

عملية إشراك العاملين من المبادئ و الأسس الهامة في تطوير و تغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و تحفزهم على آداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل و زيادة انتمائهم له.

ثالثاً : المعلومات من الآخرين:

إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تُعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين إجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

رابعاً : العوائد و المكافآت:

ويُقصد بالعائد ليس فقط المال و إنما يشمل الإحترام و القَبول و التقدير للفرد حتى يشعر بالولاء و الإنتماء للمنظمة التي يعمل بها و رفع روحه المعنوية.

إن الثقافة التنظيمية تُعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة و العاملين و بالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها، ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير و التغيير تماشياً و المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة. يتم إجراء التغيير و التطوير باستخدام الخطوات التالية:

✍حصر و تحديد الثقافة و السلوك المتبع في المنظمة من قِبل العاملين.

✍ تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب فيها المنظمة.

✍ تعديل و تطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.

✍ تحديد الفجوة و الإختلاف بين الثقافة الحالية و السلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.

✍ إتخاذ خطوات من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

8- المحافظة على ثقافة المنظمة (1) **:**

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة و البقاء على ثقافة المنظمة و هي:

1.8- الإدارة العليا:

إن ردود فعل الإدارة العليا تُعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها. فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة و مصطلحات و عبارات و طقوس مشتركة؟. وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل و فلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة و الغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد و الأنظمة و التعليمات. فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها و فلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

2.8- إختيار العاملين:

تلعب عملية جذب العاملين و تعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، و الهدف من عملية الإختيار هو تحديد و استخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة و الخبرات و القدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح. وفي عملية الإختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات و القدرات و المعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة و أفرادها: بمعنى آخر ألا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الآداء و الفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الجدد و الذين لهم ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.

---

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 319- 320.

3.8- المخالطة الإجتماعية:

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة و بالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير آداء المنظمة.

9- نظريات الثقافة التنظيمية [1] :

1.9- نظرية القيم:

يعتقد أنصار هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم و الإتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة. و حسب " **أويلر Oyler** " فإن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها و تُسيطر على تفاعل الأفراد و تُحدد أنماطهم الثقافية.

2.9- نظرية روح الثقافة:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص و السمات المجردة و التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على القادة و العاملين في المنظمة: أي أن روح الثقافة تُشير إلى مجموعة من القيم التي يُنظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم.

3.9- نظرية التفاعل مع الحياة:

تتلخص وجهة نظر هذه النظرية في أن لأفراد كل تنظيم طريقهم في التعامل مع مَن حولهم: بمعنى أنه لأفراد التنظيم خارطة إدراكية خاصة و التي يقيمون على أساسها جميع المعطيات، ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكيرفهو يُمثل الصورة التي كوّنها أعضاء التنظيم عن الأشياء و الأشخاص الذين يؤدون أدوارًا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة: أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم.

---

[1] منصور أبو بكر، **"الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية"**. (رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، جامعة قسنطينة، 2007، ص ص37- 38).

4.9- نظرية سجية الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتُعبِّر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي نمطه حول الحالة الإجتماعية، أو تُعبر عن مجموعة المشاعر و العواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب و الممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد و يُنتِج هذا التراكم شكل المهارة و المعرفة التي تعد سلوك الفرد و تؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الإنسجام و التوافق مع القيم و الإتجاهات العامة في شخصيات الفرد.

ويرى بعض العلماء أمثال " **لينتون Linton** " أن مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع معين و أن دور الفرد المهني و مكانته الإجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل تتعلق بـــ:

- البيئة الأسرية باعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة.
- البيئة الإجتماعية الثقافية و التي تتضمن كل الموروث الثقافي (العادات و التقاليد و الخبرات و المعارف و القيم) وعليه فإن سلوك الأفراد داخل المنظمات يُعتبر انعكاسًا للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات فعن طريق الموروث الثقافي يشكل الأفراد إدراكًا خاصًا حول:
- حقيقة بعض الأشياء مثل: الوقت، الأمن، المنافسة، الجودة.
- الأشياء ذات القيمة أو المهنية.
- معايير السلوك.

10- تطور الثقافة التنظيمية [1] :

لقد مر مفهوم الثقافة التنظيمية بعدة مراحل تطور خلالها معنى و مدلول هذا المفهوم، و إذا أردنا أن ندرك فحوى هذا التطور سنجد أنفسنا مضطرين إلى تتبع مراحل تطور التنظيمات: بمعنى آخر مراحل تطور القيم التنظيمية التي تحكم هذه التنظيمات.

1.10- المرحلة العقلانية:

في هذه المرحلة تَمَّ النظر للفرد العامل من منظور مادي و يتم تحفيزه ماديًا لآداء مهامه، ويُعد " **تايلور Taylor** " من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية التي أفرزت قيمًا مادية، إلا أنها تغيرت مع تطور الفكر الإداري فتغيرت القيم المادية إلى قيم معنوية.

2.10- مرحلة المواجهة:

وفي هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهور النقابات العمالية و الإهتمام بالعنصر الإنساني و محاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني و عدم إعطائه حقوقه و واجباته أدت إلى إفراز قيم الحرية و الإحترام و التقدير.

3.10- مرحلة الإجماع في الرأي:

أظهرت هذه المرحلة قيمًا في العمل، فتم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، فعزز " **دوغلاس ماك غريغور** " مفهوم و أهمية القيم الإدارية فتطرقت هذه المرحلة إلى فرضيات (X) و (Y) لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

4.10- المرحلة العاطفية:

قد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادًا لتجارب الـــ " **هاوثورن Hawthorne** " التي شددت على أهمية المشاعر و أن الإنسان كتلة من الأحاسيس و ليس مجرد آلة ميكانيكية.

5.10- مرحلة الإدارة بالأهداف:

تركز القيم على المشاركة بين الإدارة و العاملين في العمليات التنظيمية من اتخاذ القرار و تخطيط و تنسيق و إشراف، إضافة إلى العمل الجماعي و المسؤولية المشتركة.

---

[1] نفس المرجع الآنف الذكر، ص ص 39- 41.

6.10- مرحلة التطوير التنظيمي:

ظهرت قيم جديدة في تحليل الأفكار و المعلومات الإدارية و استخدام البحث العلمي لإيجاد ما يُعرف بالتطوير التنظيمي، ومن ثم ظهرت قيم جديدة للعلاقات الإنسانية و الجوانب التقنية و إدارة ضغوط العمل و الإجهاد و حالات التوتر و الإنفعالات في محيط العمل.

7.10- مرحلة الواقعية:

يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجًا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة و أهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة و التنافس و ظهور مفاهيم جديدة.

ويحدد كل من " **بورتر و ستيرس Porter & Steers** " أربعة (04) وسائل لتكوين ثقافة المنظمة وهي:

- ✍ **مشاركة العاملين:** إن أول وسيلة حساسة لتطوير أو تغيير ثقافة المنظمة هي النظم التي توفر المشاركة للعاملين، فهذه النظم تشجع العاملين على الإنغماس في العمل، وهذا ينمي إحساسًا بالمسؤولية تجاه العمل، ومن الجانب النفسي يزيد التزام الفرد.
- ✍ **الإدارة عمل رمزي:** يُعتبر ظهور أفعال واضحة و مرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة. فمثلاً العاملون يريدون معرفة الأمر المهم و إحدى الوسائل لذلك هي مراقبة وسماع السلطة و القيادة العليا بعناية، إذ يتطلع العاملون إلى أنماط و أفعال الإدارة التي تعزز أقوالها و تجعل الأفراد يصدقون ما تقوله الإدارة.
- ✍ **المعلومات من الآخرين:** إذا كانت الرسائل الواضحة من المديرين عاملاً مهمًا في الثقافة، فكذلك الرسائل الثابتة المتوافقة بين العاملين و الزملاء، فشعور الفرد مثلاً يؤدي إلى تكوين تكامل إجتماعي قوي للواقع عن طريق تقليص التفسيرات المختلفة.
- ✍ **نظم العوائد الشاملة:** لا يُقصد بالنظم الجانب المادي فقط، بل هذه النظم تشمل التقدير و الإعتراف و القبول، كما أنها تُركز على الجوانب الذاتية و العمل و الشعور بالإنتماء للمنظمة و بالخصوص تغيير ثقافة المنظمة، فهناك من يرى صعوبة كبيرة في ذلك لأنه تم تأسيس المبادئ الأساسية لثقافة التنظيم المتمثلة في أخلاقيات العمل و

القيم التنظيمية و الإتجاهات العامة لأفراد التنظيم و الأنماط السلوكية و توقعات أعضاء التنظيم، فإنه في هذه الحالة يصعب تغييرها إلا عند حدوث تغيرات و تحولات جوهرية في بيئة العمل الخارجية.

11- مستويات الثقافة التنظيمية [1] :

إقترح "**شين Schein**"نموذجًا يمثل مستويات متعددة للثقافة، إذ يعتقد أن ما ندركه على السطح هو إنتاج ثقافي مثل التكنولوجيا و الفن و الطقوس و الرموز، أما ما يوجد في العمق فيمثل القيم الثقافية التي تصف المدركات الثقافية لما هو جيد و ما هو عكس ذلك تشكل سلوكنا و تؤثر في قراراتنا.

ويرى " **تورنر و هامدن Turner & Hampden** " أنه يمكن التمييز بين ثلاثة (03) مستويات للثقافة التنظيمية هي:

أولاً: الجوانب المادية في التنظيم و تشمل طريقة تنظيم المكاتب و التقنية و وسائل العمل، إضافة إلى الأنماط السلوكية للتنظيم بما في ذلك الأساليب القيادية المتبعة و أسلوب التعامل مع المهام والتنظيمات و التفاعلات غير الرسمية وديناميةالجماعات...إلخ.

ثانيًا: تشمل القيم و فلسفة التنظيم و إيديولوجية الأفراد و المعايير الأخلاقية فيما يتعلق بالعمل و مستوى الآداء و الإتجاهات.

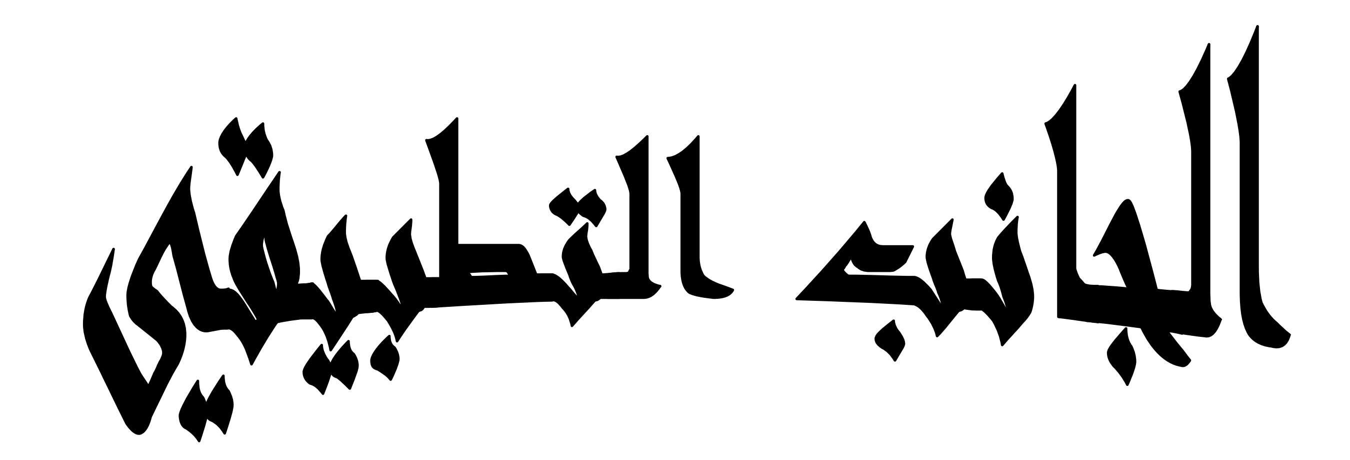
ثالثًا: تشمل المبادئ الأساسية لأفراد التنظيم التي تحكم العمليات التنظيمية و سلوكيات الأفراد كما تُشير هذه المبادئإلى الإفتراضات التي تُحدد كيفية فهم أفراد التنظيم لما يدور حولهم.

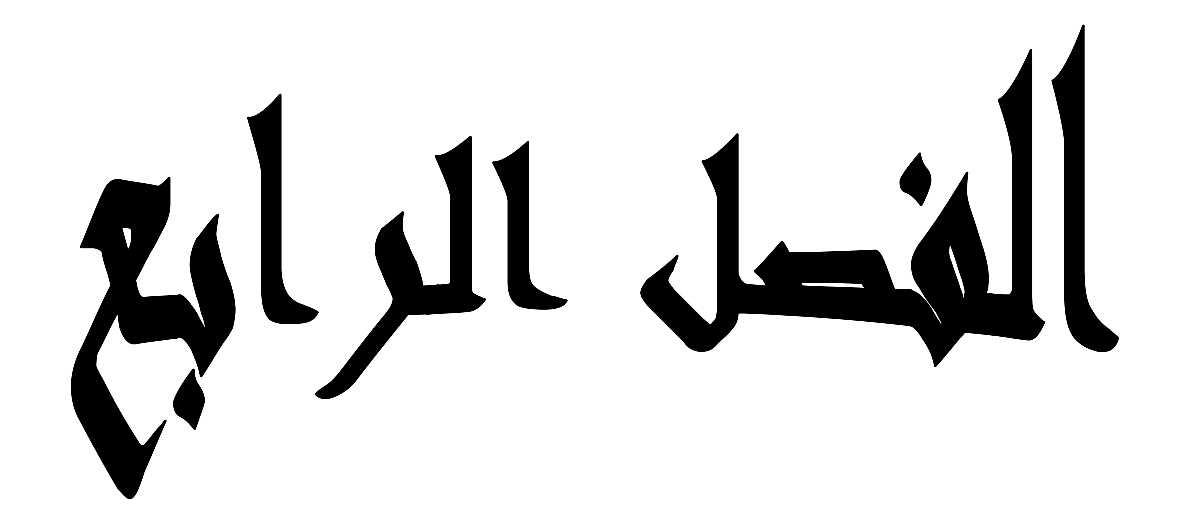
---

[1] نفس المرجع الآنف الذكر، ص ص 41-42.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تعريف الثقافة، مفهوم الثقافة التنظيمية، عناصرها، و أهميتها و أهم الخصائص التي تتصف بها إلى جانب بيان أنواعها و كيفية تغييرها و في الأخير وضحنا كيف يمكن المحافظة عليها، وكذلك أهم نظريات الثقافة التنظيمية و تطورها وذكر أهم مستوياتها. وانطلاقاً من كل ذلك يمكن القول بأن لكل منظمة ثقافة تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، و إذا أرادت المنظمات المحافظة على وجودها و عطائها وجب عليها مراعاة التغيرات الداخلية و تلك التي تحدث في البيئة الخارجية.


الجانب التطبيقي


الفصل الرابع

منهجية الدراسة

1) تحديد مجال الدراسة.
2) تحديد مجتمع وعينة الدراسة.
3) منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة
4) أساليب التحليل الإحصائي.
5) وسيلة جمع البيانات.
6) الدراسة الإستطلاعية.

1- تحديد مجال الدراسة:

تقع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية في المنطقة الصناعية بعين السمارة ولاية قسنطينة، وقد أبرم تاريخ إمضاء عقد التنفيذ في 1976/12/09 لينتهي في 1977/06/21، بالتعاون مع شركة " ليبهير" التابعة لجمهورية ألمانيا الإتحادية، تقدر المساحة الإجمالية بـــ 550.000 مترا مربعا، منها 140.000 مترا مربعا مغطاة، وقد بدأ الإنتاج في جانفي 1980، وتقدر القدرة الإنتاجية بـــ 1000 آلة ميكانيكية سنويا، وتتمثل الآلات المنتجة في المجارف و الرافعات.

و تضم المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية خمس (5) وحدات رئيسية هي:

1) وحدة المنطقة بعين السمارة.

2) مركب المجارف و الرافعات بعين السمارة.

3) مركب المضاغط و الرصاصات بعين السمارة.

4) وحدة العتاد و الخرسانة بالحراش.

5) وحدة الرافعات ببجاية.

وقد أجرى الباحث هذه الدراسة بقسم الإنشاءات المعدنية التابع لمديرية الإنجازات بمركب المجارف و الرافعات **Complexe Pelles et Grues (C.P.G)** الواقع بعين السمارة، ولاية قسنطينة. و ينتمي المركب للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية **Entreprise Nationale des Matériels de Travaux Publics (E.N.M.T.P)**.

ويندرج إنشاء مركب المجارف الرافعات في عين السمارة، ولاية قسنطينة في إطار سياسة تنمية و ترقية الصناعات الميكانيكية في الجزائر لتغطية احتياجات السوق الوطنية في مجال عتاد الأشغال العمومية.

وتكمن أهمية المركب في ازدياد الطلب على منتجاته الناجم عن التوسع المتزايد لحركة التنمية الوطنية وكثافة المشاريع الجاري تنفيذها في جميع أنحاء البلاد.

ويبلغ عدد عمال المركب حوالي (1031) عاملاً موزعين على مختلف الأقسام، و يبلغ عدد العمال **بقسم الإنشاءات المعدنية (D.C.M) Département des Constructions Métalliques** حوالي (170) عاملاً.

ويتربع المركب على مساحة إجمالية مقدارها 550.000متراً مربعاً منها 140.000 متراً مربعاً مغطاة.

وقد اُبرم عقد التنفيذ مع شركة " **ليبهير LIEBHERR** " التابع لجمهورية ألمانيا الإتحادية بتاريخ 1976/12/9 على أن يتم التسليم النهائي في شهر نوفمبر 1985 بصورة كاملة مع تسليم المفاتيح. وتبلغ القدرة الإنتاجية لهذه الوحدة 1.000 آلة ميكانيكية موزعة على النحو التالي:

- 700 مجرفة.
- 300 رافعة.

وقد كانت أول مجرفة جزائرية ذات عجلات مطاطية 9110 صنعها المركب في يوم 1980/05/22، وينتج المركب خمسة (5) أنواع من الجارف إلى جانب أربعة (4) أنواع من الرافعات موزعة كما يلي:

أولا: المجارف:

- مجرفة ذات عجلات 9110.
- مجرفة ذات عجلات 9210.
- مجرفة على سلاسل 9111.
- مجرفة على سلاسل 9211.
- مجرفة على سلاسل 9411.

ثانيا: الرافعات:

- رافعة صناعية 1012.
- شاحنة رافعة ذات ذراع متداخل 1025.
- رافعة متحركة ذات ذراع متداخل 1020.
- شاحنة رافعة ذات ذراع متداخل 1035.

ويجري الآن التفكير في إنتاج مصنوعات جديدة مثل عربات التحميل ذات العجلات و الجرافات الرافعة و جرافات التسوية.

وقد عرف عدد العمال بمركب المجارف و الرافعات منذ أن بدأ المركب في الإنتاج سنة 1980 تطورا كبيرا، فقد ازداد العدد من 1625 عاملا سنة 1980 إلى 3064 عاملا

سنة 1985، لكنه بدأ ينخفض منذ سنة 1990 إلى أن وصل إلى 1172 عاملا سنة 2004 وذلك سبب تسريح العمال.

ويحتوي المركب على عدة مديريات هي كالآتي:

1) المديرية المالية.

2) مديرية التنظيم و الإعلام الآلي.

3) مديرية المستخدمين.

4) مديرية التموين.

5) مديرية التصنيع

6) المديرية التقنية.

2- تحديد مجتمع و عينة الدراسة:

بما [1] أنه من الصعب على الباحث أن يتصل بعدد كبير من المعنيين بدراسته لكي يطرح عليهم الأسئلة و حصل منهم على الأجوبة، فإنه لا مفر من الإلتجاء إلى أسلوب أخذ العينات التي تمثل المجتمع الأصلي حتى يستطع أن يأخذ صورة مصغرة عن التفكير العام.

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من **(170)**عاملاً منفذًا بقسم الإنشاءات المعدنية **D.C.M** بمركب المجارف و الرافعات **C.P.G**، ولتحديد حجم العينة قام الباحث بترقيم العمال في قصاصات ورقية وخلطهم في وعاء وانتقاء العدد الكافي و الذي يمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً حقيقيًا.

ويؤكد العلماء أن نسبة **(30 %)** كافية في البحوث الوصفية و المسحية، وعليه قام الباحث عند أخذ الأفراد الذين ستشملهم الدراسة على طريقة **العينة العشوائية البسيطة** [2] التي يتم الإختيار فيها على أساس إعطاء فرص متكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي إلى أن يتم انتقاء العدد المطلوب.

---

[1] عمار بوحوش و محمد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**، ط4، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص 64.

[2] نفس المرجع الآنف الذكر، ص 65.

وقد حدد الباحث عينة دراسته بـــ **(80)**عاملاً منفذًا بقسم الإنشاءات المعدنية بمركب المجارف و الرافعات من أصل **(170)**عاملاً منفذًا بالقسم. ويمكن حساب النسبة المئوية على النحو التالي:

$$\frac{80}{170} \times 100 = \mathbf{47.05\ \%}$$

وهي نسبة كافية لإجراء الدراسة.

3- منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة:

يلجأ الباحث إلى استعمال **المنهج الوصفي** [1] حين يكون على علم بأبعاد أو جوانب الظاهرة التي يريد دراستها نظرًا لتوفر المعرفة بها من خلال بحوث استطلاعية أو وصفية سبق وأن أُجريت عن هذه الظاهرة، ولكنه يريد التوصل إلى معرفة دقيقة و تفصيلية عن عناصر الظاهرة موضوع البحث تفيد في تحقيق فهم أفضل لها أو في وضع سياسات أو إجراءات مستقبلية خاصة بها. فالبحوث الوصفية كرصد حالة شيء، سواء كان هذا الشيء وضعًا فيزيقيًا، أو خصائص مادية أو معنوية لأفراد (الرأي العام) أو مجموعات أو نشاطًا إنسانيًا (العمل أو الدراسة مثلاً) أو مؤسسات (المصانع أو أبنية مثلاً) أو حتى أنماط من التفاعل بين البشر(كالتنافس أو التعاون أو الصراع...إلخ).

وقد يكون هذا الرصد أو الوصف كيفيا أو يعبر عنه رقميا أو كميا. كما أنه قد يتركز على وضع قائم في وقت معين أو يكون تتبعيا أي يستمر لفترات طويلة أو يجري على مرات متعددة. كما أنه قد يكون لخصائص ظاهرة أو سطحية ويكون متعمقا. وقد يكون لشيء واحد (قرية مثلا) أو لشيئين يفرض المقارنة بينهما (قريتان مثلا).

وقد يكون الهدف من الوصف مجرد الرصد من أجل الفهم و قد يكون الهدف منه تقويم أوضاع قائمة أو قد يكون لأغراض عملية مباشرة (مثل التعرف على عدد المدمنين للمخدرات لتحديد عدد المؤسسات العلاجية اللازمة لهم).

و المنهج الوصفي مرتبط منذ نشأته بدراسات المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية و ما زال هذا هو الأكثر استخداما في الدراسات الإنسانية حتى الآن وذلك نتيجة لصعوبة استخدام الأسلوب التجريبي في المجالات الإنسانية.

---

[1] نفس المرجع الآنف الذكر، ص ص137 – 139.

ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه " طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين".

4- أساليب التحليل الإحصائي:

للإجابة عن أسئلة الدراسة و للتحقق من صحة فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي و ذلك لوصف عينة الدراسة اعتماداً على التكرارات و النسب المئوية، ولترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية بالإعتماد على المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية.
- **قانون حساب المتوسط الحسابي هو** [1] :

$$\text{م} = \frac{\text{مج س}}{\text{ن}}$$

حيث: **م:** هو المتوسط

مج س: هو مجموع الدرجات: (التكرارات).

ن: عدد الحالات:(عدد أفراد العينة).

يساعدنا المتوسط الحسابي على معرفة مدى تماثل أو اعتدال صفات أو سلوكات أفراد العينة، فإذا كان مرتفعا دل ذلك عل أن قيما كثيرة مرتفعة، وإذا كان المتوسط صغيرا دل ذلك على أنه توجد قيم صغيرة متطرفة، كما يفيد المتوسط في مقارنة مجموعتين بمقارنة متوسطي حسابهما.

- **قانون حساب الإنحراف المعياري:**

$$\text{ع} = \sqrt{\frac{\text{مج س}^2}{\text{ن}}}$$

حيث: **ع:** هي الإنحراف المعياري.

س^2: هي مجموع مربعات الإنحرافات.

ن: عدد الحالات:(عدد أفراد العينة).

---

[1] مقدم عبد الحفيظ، **الإحصاء و القياس النفسي و التربوي مع نماذج من المقاييس و الإختبارات.** الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،1993، ص ص 69- 70.

يفيدنا الإنحراف المعياري في معرفة طبيعة توزيع أفراد عينة الدراسة: أي مدى انسجامها، وهو يتأثر بالمتوسط و الدرجات المتطرفة أو تشتتها وبمدى صلاحية الإختبار المطبق، ويفيدنا أيضا في مقارنة مجموعة بمجموعة أخرى.

- **التمثيل** بواسطة **الدوائر النسبية** للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة الأساسية، و عمد الباحث إلى استعمالها لكي لا يجد القارئ صعوبة في إدراك الفروق الموجودة و في وقت وجيز.
- **قانون حساب النسبة المئوية:**

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{مجموع التكرارات}}{\text{عدد أفراد العينة}} \times 100$$

5- وسيلة جمع البيانات:

1.5 – الإستبيان [1] :Le Questionnaire

يُعرف الإستبيان بأنه " مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة تُرسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدًا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها ". وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.

والإستبيان قد يُرسل بطريق البريد إلى الأفراد المعنيين، وقد يحمله الباحث بنفسه إلى الأشخاص. والأسلوب المثالي هو أن يُملأ الإستبيان بحضور الباحث، ويسجل بنفسه الأجوبة و الملاحظات التي تثري البحث فيما بعد، لأن المجيب يتوسع في بعض الأحيان في إجابته و يفيد الباحث أكثر مما كان يتوقع منه. و الشيء الذي يحصل في معظم الأحيان أن الباحث لا ينتبه إلى بعض الجوانب في الموضوع عند وضع الإستبيان و المجيبون هم يلفتون انتباهه إلى تلك الثغرات فيتداركها في الحال.

ولجأ الباحث إلى تصميم الإستبيان المتضمن عبارات مغلقة عن قصد وذلك لسهولة تفريغ المعلومات منه، قلة التكاليف، لا يأخذ وقتًا طويلاً للإجابة على عباراته، ولا يحتاج المستجيب للإجتهاد لأن العبارات موجودة و عليه اختيار الجواب المناسب فقط. وجاء هذا

[1] عمار بوحوش و محمد محمود الذنيبات، مرجع سابق، ص 67.

التصميم بعد الإطلاع على مقياس القيم الذي أعده كل من ″ **ألبورت و فرنون Allport & Vernon** ″ الذي يستند إلى إطار نظري وضعه العالم الألماني″ **سبرينجر Springer** ″ ويقيس الإختبار ستة أنماط من القيم وهي: النمط النظري، النمط الإقتصادي، النمط الجمالي، النمط الإجتماعي، النمط السياسي، و أخيرًا النمط الديني. ويهدف اختبار القيم إلى أي مدى يميل الشخص إلى قيمة أو أكثر من هذه القيم، فالأفراد مختلفون في درجة انجذابهم إلى إحدى هذه القيم.

وبعد الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة و النتائج التي توصلت إليها و المقاييس التي استخدمتها، فقد قام الباحث بتطوير استبيان لقياس العلاقة بين القيم التنظيمية موجزة في القيم الإقتصادية (الربح و الإنتاج) و القيم الإجتماعية (التعاون و الإنتماء)، مستفيدًا بشكل خاص من دراسات″ **ألبورت و فيرنون** ″. وفيما يأتي توضيح لأجزاء أداة الدراسة:

الجزء الأول: يشتمل على معلومات شخصية عن العاملين، متمثلة في السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، و مستوى الدخل.

الجزء الثاني: ويتألف من (15) عبارة تقيس (القيم الإقتصادية) وهي كما يلي:

- العبارات من (1- 7) تقيس الربح.
- العبارات من (8- 15) تقيس الإنتاج.

وقد تم تحديد أوزان الإستبيان بإعطاء كل عبارة ثلاثة خيارات مثل: (نعم، لا، محايد).

الجزء الثالث: و يتألف من (15) عبارة تقيس (القيم الإجتماعية) وهي كما يلي:

- العبارات من (16- 22) تقيس التعاون.
- العبارات من (23- 30) تقيس الإنتماء.
-

الجدول رقم **(3)** يوضح الإستبيانات الموزعة في قسم الإنشاءات المعدنية **D.C.M** بمركب المجارف و الرافعات **C.P.G** بعين السمارة ، قسنطينة. *

عدد العمال	الإستبيانات الموزعة		الإستبيانات المستلمة	الإستبيانات المستبعدة	الإستبيانات الخاضعة للتحليل	
	العدد	%			العدد	%
170	**80**	**47.05**	**79**	**09**	**70**	**41.17**

*أُخذت أعداد العاملين في أثناء مقابلة أُجريت مع مسؤول مصلحة التكوين في مركب المجارف و الرافعات **C.P.G** بتاريخ 2009/04/19.

2.5- صدق أداة الدراسة [1] :

إن المقصود بصدق الإستبيان هو " أن يقيس الإختبار بالفعل القدرة أو الظاهرة التي وُضح لقياسها ".

تم عرض الإستبيان على ثلاثة محكمين من الأساتذة المدرسين بالمعهد في اختصاص علم النفس العمل و السلوك التنظيمي، وذلك للتحقق من مدى صدق محتوى الإستبيان و أجريت بعض التعديلات في صياغة بعض العبارات على ضوء ملاحظات المحكمين، كما قام الباحث بإجراء دراسة اختبارية لعينة متكونة من **(14)** عاملاً من (أفراد مجتمع الدراسة) للتأكد من درجة وضوح و فهم العبارات وقد أعيدت صياغة خمس عبارات على ضوء ذلك لتكون صياغتها أدق و أكثر وضوحًا و فهمًا.

6- الدراسة الإستطلاعية:

تُمثل الدراسة الإستطلاعية خطوة ضرورية لإنجاز أي بحث، فهي تمكن الباحث من معرفة ظروف إجراء الدراسة الأساسية و الوقوف عند العراقيل التي قد تعترض سبيله لإيجاد الآلية المناسبة للتعامل معها و مواجهتها، وكذلك معرفة مدى صلاحية الإستبيان المخصص لجمع المعلومات الكافية حول الظاهرة المدروسة و ذلك من خلال تقدير الوقت الذي قد يستغرقه، مدى وضوح عباراته و قدرة العمال على الإجابة عنها.

[1] نفس المرجع الآنف الذكر، ص 73.

وقد قام الباحث بزيارة استطلاعية لمركب المجارف و الرافعات **C.P.G** بعين السمارة، ولاية قسنطينة، في يوم **2009/04/19**، وكانت ظروف الإستقبال جيدة من قبل إدارة المركب، كما تم توزيع نماذج من الإستمارة كخطوة أولية و البالغ عددها **(14)** استمارة وزعت بطريقة عشوائية لدى أربعة عشر عاملاً منفذاً **بقسم الإنشاءات المعدنية département des constructions métalliques** ولم يجد العمال صعوبة فيما يخص الإجابة عن عبارات الإستبيان، وفيما يلي وصف لعينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغيرات: السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، وأخيراً مستوى الدخل.

1.6- توزيع أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية وفق المتغيرات الشخصية:

يوضح الجدول رقم **(4)** خصائص أفراد العينة الإستطلاعية وفق متغير **السن**.

الســـــــــن	التـــــــكرار	النسبة المئوية
من 40 إلى 45	**1**	**%7.14**
من 46 فما فوق	**13**	**%92.85**
المجـمـــوع	**14**	**%100**

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه بأن النسبة الكبيرة من العمال و التي تبلغ **(92.85 %)** تفوق أعمارهم الــ 46 سنة، في حين تمثل نسبة العمال الذين تقل أعمارهم عن 46 سنة ما نسبته**(7.14 %)**.

يوضح الجدول رقم **(5)** خصائص أفراد العينة الإستطلاعية وفق متغير **المستوى التعليمي**.

المستوى التعليمي	التكـــــــــرار	النسبـــة المئـــوية
إبتــــــدائي	**1**	**%7.14**
متوســـــط	**12**	**%85.71**
ثانـــــوي	**1**	**%7.14**
المـــجمـــوع	**14**	**%100**

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر بـــ (**85.71 %**) لديهم مستوى متوسط، في حين أن العمال من المستويين الإبتدائي و الثانوي يمثلون نسبة (**7.14 %**).

يوضح الجدول رقم (**6**) خصائص أفراد العينة الإستطلاعية وفق متغير **الخبرة المهنية**.

الخبرة المهنية(بالسنوات)	التكـــــــــــرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 25	**5**	**%35.71**
من26 إلى 30	**9**	**%64.28**
المجـــمـــوع	**14**	**%100**

يتضح لنا خلال الجدول المبين أعلاه بأن أغلب العمال لديهم خبرة مهنية طويلة ويمثلون نسبة (**64.28 %**) هذا فيما يخص العمال الذين تتراوح خبرتهم ما بين **26** إلى **30**، أما العمال الذين تتراوح خبرتهم من **20** إلى **25** كانت نسبتهم (**35.71 %**).

يوضح الجدول رقم (7) خصائص أفراد العينة الإستطلاعية وفق متغير **الدخل**.

الدخـــــــــــل	التكــــــــــــرار	النسبـــة المئـــوية
ضعيـــف	**6**	**%42.85**
متوســـط	**7**	**%50**
عــــــالي	**1**	**%7.14**
المجموع	**14**	**%100**

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن دخل أغلب العمال متوسط أي بنسبة (**50 %**)، ثم يليه العمال ذووا الدخل الضعيف ويمثلون نسبة (**42.85 %**)، وفي الأخير يأتي العمال ذووا الدخل العالي بنسبة (**7.14 %**).

الفصل الخامس

1) عرض نتائج الدراسة الأساسية.
2) تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها.
3) إختبار الفرضيات.
4) إستنتاجات الدراسة.
5) التوصيات و الإقتراحات.

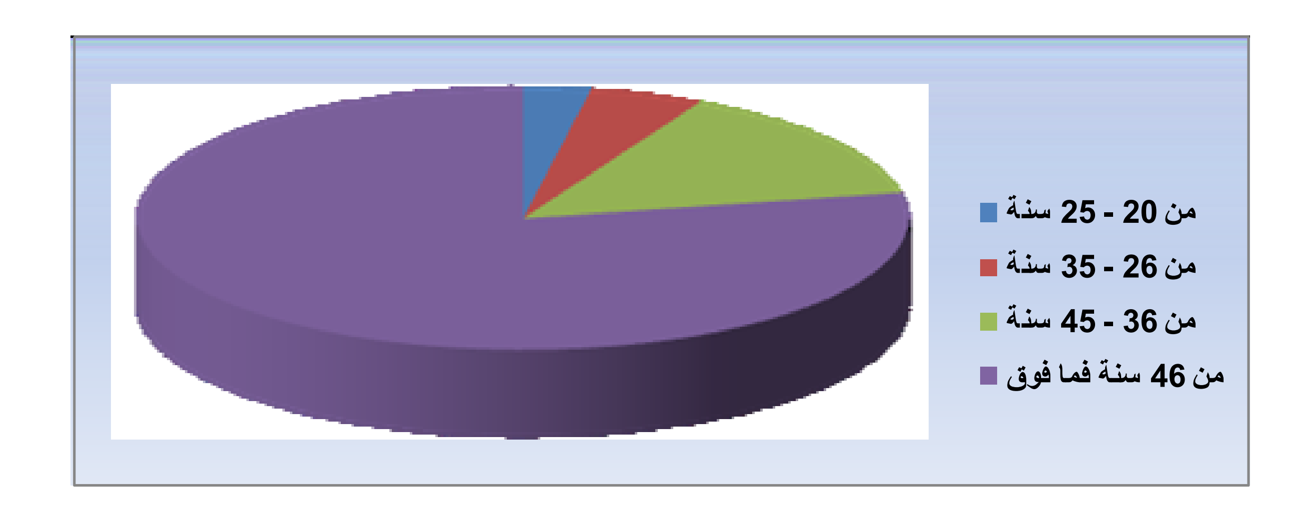
1- عرض نتائج الدراسة الأساسية.

الجدول رقم **(8)** يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب **متغير السن**.

الرقم	المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
1	السن	من 20 – 25 سنة	**2**	**% 2.85**
		من 26 – 35 سنة	**3**	**% 4.28**
		من36 – 45 سنة	**10**	**% 14.28**
		من 46 سنة فما فوق	**55**	**% 78.57**
المجموع			**70**	**% 100**

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن الفئة العمرية (من 46 سنة فما فوق) قد حصلت على أكبر نسبة **(78.57%)** مما يدل على أن أغلبية العمال المنفذين بقسم الإنشاءات المعدنية كبار في السن، وهو ما يؤكد أنهم قد توظفوا مباشرة بعد فتح المركب أبوابه لأول مرة، وكذلك يشير ذلك أنهم مستقرون مهنيا، كما يدل أيضا على أن حركة التوظيف بطيئة جدا إن لم نقل منعدمة، تليها الفئة العمرية (من 36 – 45 سنة) بنسبة **(14.28 %)**، ويمكن تعليل ذلك بأن سياسة التوظيف المتبعة من طرف إدارة المركب مركزة على توظيف الأفراد المتقدمين في السن، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى عامل الخبرة أو الضمير المهني، تليها الفئة العمرية (من 26 – 35 سنة) بنسبة **(4.28 %)**، ويدل ذلك على أن أولوية التوظيف ممنوحة للكبار في السن فقط، و تأتي الفئة العمرية (من 20– 25 سنة) في المرتبة الأخيرة بنسبة **(2.85 %)**، مما يدل على أن المركب ليس بحاجة العمال المتأخرين في السن، ويمكن أن نرجع ذلك إلى عامل التكوين، فالكبار يكونون قد تلقوا تكوينا معينا خلال مسارهم المهني و بالتالي أصبحوا يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة على عكس أولئك الذين أتوا لأول مرة ليأخذوا تكوينا مهنيا داخل المركب.

وفيما يلي تمثيل بواسطة دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن.



دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن

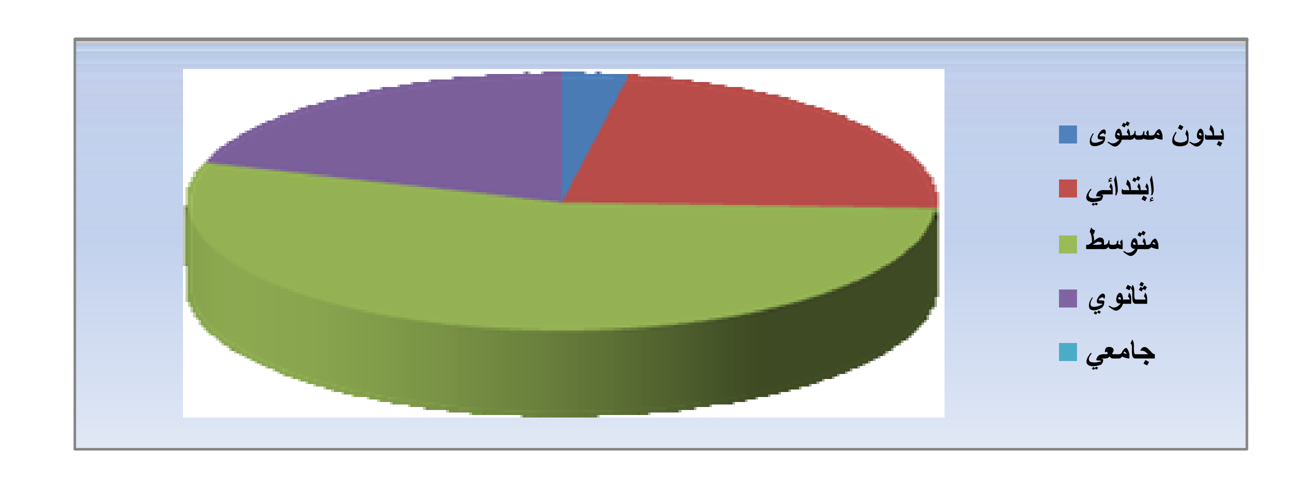
الجدول رقم (**9**) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب **متغير المستوى التعليمي**.

الرقم	المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
2	المستوى التعليمي	بدون مستوى	**2**	**% 2.85**
		إبتدائي	**16**	**% 22.85**
		متوسط	**38**	**% 54.28**
		ثانوي	**14**	**% 20**
		جامعي	**00**	**% 00**
المجموع			**70**	**% 100**

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن الأفراد الذين لديهم مستوى (متوسط) لهم أكبر تكرار و يمثلون نسبة (**54.28 %**) و هذا يؤكد حقيقة وهي أن الأغلبية العظمى للعاملين بقسم الإنشاءات المعدنية لديهم مستوى المتوسط من التعليم، مما يدل على أنهم

توظفوا في الفترة الممتدة ما بين السبعينات إلى الثمانينات أين كان عدد المتعلمين قليلا، لأن الجزائر آنذاك كانت حديثة الإستقلال، إلى جانب نقص الأساتذة و المعلمين إلى أن وصل الأمر بالدولة إلى الإتيان بمعلمين من مختلف الدول العربية المجاورة، وكذلك صعوبة ظروف الحياة و نقص المراجع و الكتب المساعدة على النجاح، ونظرا لكون أغلبية العمال لديهم مستوى التعليم المتوسط، فقد كان هناك نوعان من التكوين من أجل اكتساب الكفاءة و المعلومات الكافية حول عمل الآلة داخل المنصب، وهما: تكوين محلي يتم داخل المركب و آخر خارجي يتم في ألمانيا، يليها مستوى (إبتدائي) بنسبة **(22.85 %)**، ويمكن إرجاع ذلك إلى النقص الكبير من المتعلمين، وبالتالي لم تضع إدارة المركب شروطا تعجيزية من أجل التوظيف كما هو سائد اليوم، يليها مستوى (ثانوي) بنسبة **(20 %)**، ويمكن نرجع ذلك إلى اتخاذ إدارة المركب لسياسة جديدة في التوظيف لتشمل الأفراد الذين لديهم المستوى الثانوي، يليها الأفراد الذين ليس لهم مستوى بنسبة **(2.85 %)**، ويعزى ذلك إلى عدم اشتراط أو تطلب بعض المناصب للمستوى التعليمي، و الإكتفاء بشهادة مهنية، كمهنة التلحيم مثلا، وينعدم الأفراد الجامعيون داخل قسم الإنشاءات المعدنية، ويمكن أن نفسر ذلك بالقول بأن التوظيف بهذا القسم لا يتطلب مستوى تعليمي عالي، عكس قسمي المديرية التقنية و مديرية التنظيم و الإعلام الآلي، فهما يتطلبان مستوى تعليميا معتبرا و تخصصا دقيقا.

وفيما يلي تمثيل بواسطة دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي.



دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية وفق المستوى التعليمي

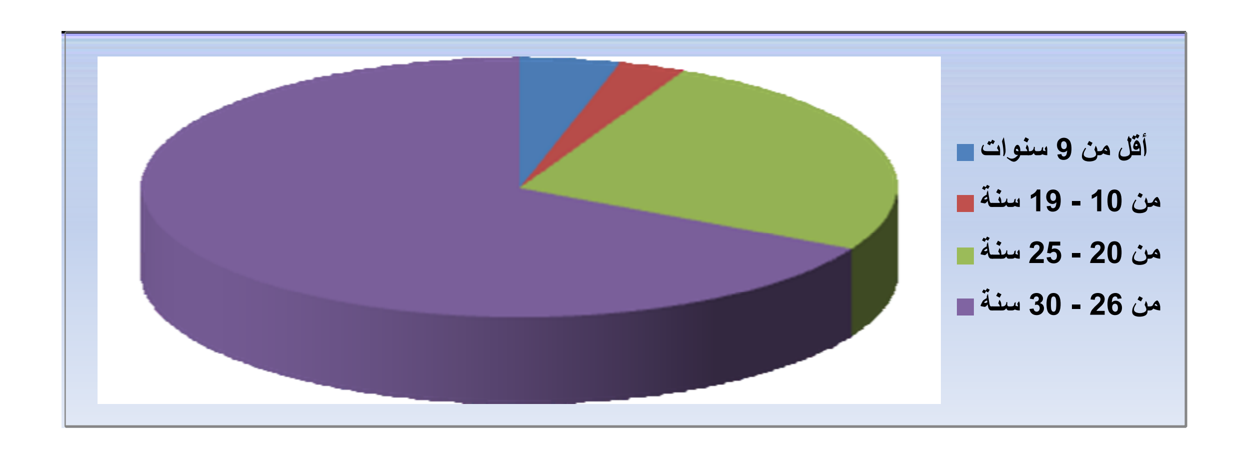
الجدول رقم **(10)** يوضح توزيع أفراد الدراسة الأساسية حسب **متغير الخبرة المهنية.**

الرقم	المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
3	الخبرة المهنية	أقل من 9 سنوات	**3**	**% 4.28**
		من 10- 19 سنة	**2**	**% 2.85**
		من 20 - 25 سنة	**18**	**% 25.71**
		من 26 - 30 سنة	**47**	**% 67.14**
المجموع			**70**	**%100**

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلب العمال المنفذين بقسم الإنشاءات المعدنية لديهم خبرة مهنية طويلة و التي تمتد من (26 -30 سنة) و التي تقدر بنسبة (**67.14 %**)، وهذا يدل دلالة صريحة على أن هؤلاء العمال يعتبرون مستقرين مهنيا، وأنهم تلقوا تكوينا جيدا داخل و خارج المركب، وعليه فهم يمثلون الركيزة الأساسية للمركب و إنتاجيته، و الخبرة المهنية الطويلة تقلل من الإصابات بحوادث العمل و تزيد من شعور العمال بالرضى الوظيفي، يليها الأفراد الذين تتراوح مدة خدمتهم ما بين (20 – 25 سنة) ويمثلون نسبة (**25.71 %**)، وهذا يدل على أن العمال بقسم الإنشاءات

المعدنية مستقرون مهنيا ولم يتعرضوا لأخطار أو أمراض مهنية خلال مسارهم المهني و التي من شأنها أن تحتم عليهم ترك و مغادرة مناصب عملهم، ويمكن أن نفسر ذلك أيضا بالقول أن أغلب العمال يشعرون بالإنتماء و الولاء للمركب وهو ما تؤكده المدة الطويلة لمكوثهم داخله، يأتي العمال الذين لديهم خبرة (أقل من 9 سنوات) في المرتبة الثالثة ويمثلون ما نسبته (**4.28 %**)، وتفسير ذلك يمكن إرجاعه إلى توجه إدارة المركب لتوظيف العمال الجدد لتدارك الفراغ الحاصل نتيجة إقبال الكثير منهم على التقاعد، وفي الأخير يأتي العاملون الممتدة خبرتهم (من 10 – 19 سنة) بنسبة (**2.85 %**)، ويمكن تفسير هذا الإستثناء بانقضاء فترة التسعينات وانتعاش حركة التوظيف من جديد بعدما كانت متذبذبة من قبل بسبب العشرية الحمراء، و تسريح العمال.

وفيما يلي تمثيل بواسطة دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي.



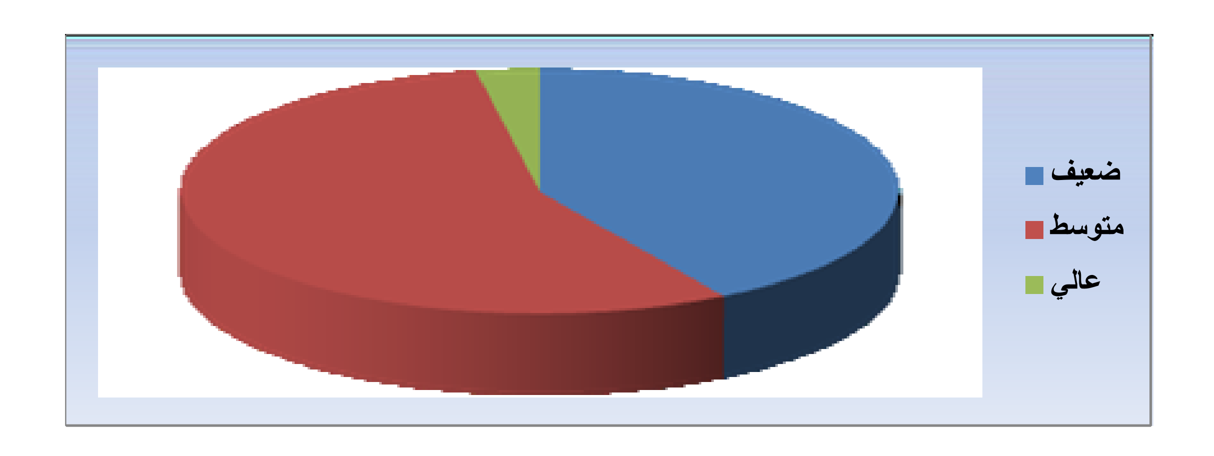
دائرة نسبية لعينة أفراد الدراسة الأساسية وفق متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (**11**) يوضح توزيع أفراد الدراسة الأساسية حسب **متغير الدخل**.

الرقم	**المتغير**	**فئات المتغير**	**العدد**	**النسبة المئوية**
4	الدخل	ضعيف	**29**	**% 41.42**
		متوسط	**39**	**% 55.71**
		عالي	**2**	**% 2.85**
المجموع			**70**	**% 100**

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلب مستوى دخل العمال المنفذين بقسم الإنشاءات المعدنية متوسط ويمثلون نسبة (**55.71 %**)، وهذا يدل على أنهم لا يزاولون نشاطات اقتصادية أخرى خارج المركب، كما أنهم لا ينحدرون من عائلات غنية، ويمكن أن نفسر ذلك برفض إدارة المركب من زيادة أجور هؤلاء العمال حتى يتمكنوا من مسايرة الحياة، لأنه لا يعقل أن ترتفع أسعار ضروريات الحياة من مسكن و ملبس و مأكل و مشرب و لا ترتفع معها أجور العمال، يأتي بعد ذلك العمال ذووا الدخل الضعيف بنسبة (**41.42 %**)، وهو ما يدل في رأيي على تلاشي دور نقابة العمال فيما يخص الضغط على الإدارة الوصية بالإلتفات إلى الوضعية الإجتماعية و الإقتصادية للعمال من أجل تقييمها وعلى إثر ذلك تكون هناك زيادة في الأجور و العلاوات، وأخيرا يأتي العمال الذين لهم مستوى دخل عالي و يمثلون ما نسبته (**2.85 %**)، وهذا يؤكد حقيقة عامة يعرفها العام و الخاص وهي أنه لو كانت هذه المناصب المشغولة ذات أهمية كبيرة و ذات أجر عالي لتهافت عليها ذووا الدخل الكبير و أصحاب النفوذ، ولما كانت عبارة عن مهن تقليدية كالتلحيم و الميكانيك و الدهن (الطلاء) كان توافدهم قليلا جدا.

وفيما يلي تمثيل بواسطة دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الدخل.



دائرة نسبية لعينة أفراد الدراسة الأساسية وفق متغير مستوى الدخل

2- تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها على ضوء الفرضيات:

جدول رقم (12) يوضح المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة الأساسية (القيم الإقتصادية و القيم الإجتماعية) :

القيم الإقتصادية	المتوسط الحسابي			الإنحراف المعياري		
	نعم	لا	محايد	نعم	لا	محايد
الربح	**52.28**	**14**	**3.71**	**14.22**	**12.25**	**3.65**
الإنتاج	**44.62**	**20.25**	**5.12**	**18.48**	**15.88**	**3.21**
المجموع	**96.9**	**34.25**	**8.83**	**32.7**	**28.13**	**6.86**
القيم الإجتماعية	المتوسط الحسابي			الإنحراف المعياري		
	نعم	لا	محايد	نعم	لا	محايد
التعاون	**59.57**	**8.28**	**2.14**	**7.63**	**6.47**	**1.95**
الإنتماء	**35.37**	**28.87**	**5.75**	**18.03**	**16.24**	**3.30**
المجموع	**94.94**	**37.15**	**7.89**	**25.66**	**22.71**	**5.25**

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن بـُعد **(التعاون)** المنتمي لجزء القيم الإجتماعية قد احتل **المركز الأول** بين بقية الأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي قدره **(59.57)** من بين اختيارات أفراد عينة الدراسة **(نعم)**، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنه كلما قل التعاون فيما بين العمال بعضهم ببعض أو فيما بين العمال و الإدارة كلما

كانت حدة الصراعات كبيرة و العكس صحيح، وعليه يعتبر مبدأ التعاون مبدأ أساسيا في استقرار أي منظمة،كما أن بُعد **(الربح)** المنتمي لجزء القيم الإقتصادية فقد احتل **المرتبة الثانية** فيما يخص ميل العمال إلى الإجابة الموجبة على أغلب عباراته وقد جاء بمتوسط حسابي قدره **(52.28)**، وهذا يدل على أن اللهث وراء المنفعة المادية فقط دون مراعاة الجوانب الإنسانية يؤدي حتما إلى ظهور صراعات تنظيمية (مدرسة العلاقات الإنسانية).
كذلك الشأن بالنسبة لبُعد **(الإنتاج)** الذي يحتل **المرتبة الثالثة** من بين المتوسطات الحسابية الموجبة أي المعبر عنها بــ **(نعم)** بعد بُعدي **(التعاون) و (الربح)** جاء بمتوسط حسابي قدره **(44.62)**، ويمكن تفسير ذلك بأن تركيز الإهتمام على كل ما هو اقتصادي مادي يؤدي بلا شك إلى نشوء خلافات تنظيمية، وعليه لابد من أن يكون هناك توازان بين كل ما هو مادي ملموس و ما هو معنوي محسوس، أيضا كل بُعد **(الإنتماء)** التابع لجزء القيم الإجتماعية قد تحصل على **المرتبة الرابعة** و الأخيرة من بين إجابات العمال الموجبة بمتوسط حسابي قدره **(35.37)**، ويؤشر ذلك في رأيي إلى أن علاقات الإنتماء فيما بين العمال و الإدارة هي علاقات هشة مبنية على الأوامر و التعليمات فقط، بحيث لا يشعر العمال بأنهم ينتمون إلى منظمة تشبع حاجاتهم الشخصية.

1.2- مقارنة بين القيم الإقتصادية و الإجتماعية:

يبين الجدول رقم **(12)** تفوقا ضعيفا للقيم الإقتصادية على القيم الإجتماعية. ويمكن أن نفسر تفوق القيم الإقتصادية على أساس أن العامل الجزائري يسعى بكل جهده في سبيل تحقيق الربح و الفائدة مهما كانت الوسيلة: أي مبدأ (الغاية تبرر الوسيلة)، دون مراعاة القيم الأخلاقية، الإنسانية، والإجتماعية.

ويوضح الجدول رقم **(12)** تفوقا ملحوظا للقيم الإقتصادية على القيم الإجتماعية. هناك تماثل في قيمتي (الإنتاج و الإنتماء). هناك تباينا ملحوظا من ارتفاع الإنحراف المعياري لبُعد (الربح) **(14.22)** على بُعد (التعاون) **(7.63)**. وبالتالي يمكن أن نفسر هذا بأن للعمال أهداف مشتركة يسعون لتحقيقها وهو الربح المادي لرفع مستوى المعيشة.

الجدول رقم **(13)** يوضح ترتيب أبعاد القيم التنظيمية (القيم الإقتصادية متمثلة في الربح و الإنتاج و القيم الإجتماعية متمثلة في التعاون و الإنتماء) حسب متوسط درجة الموافقة.

الأبعاد الرئيسية للقيم التنظيمية		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
أبعاد كل من القيم الإقتصادية و القيم الإجتماعية	الربح	**52.28**	**14.22**
	الإنتاج	**44.62**	**18.48**
	التعاون	**59.57**	**7.63**
	الإنتماء	**35.37**	**18.03**

من خلال الجدول رقم **(13)** المبين أعلاه يتضح لنا أن هناك تنوعا ملحوظا فيما يخص إجابات العمال بالموافقة حول أبعاد كل من القيم الإقتصادية (الربح و الإنتاج) و القيم الإجتماعية (التعاون والإنتماء)،وعليه احتل بُعد (التعاون) على **المركز الأول**، ويمكن أن نفسر ذلك بأن العمال يوافقون على أن عدم التعاون يقود إلى الصراع التنظيمي،يليه بُعد (الربح) في **المركز الثاني**، و هو ما يدل على أن العمال يؤكدون على أن الجري وراء قيمة الربح يخلق داخل المنظمة (المركب) ما يسمى بظاهرة الصراع، في حين احتل بُعد (الإنتاج) **المركز الثالث**، وهو ما يرمز إلى عدم إعطاء العمال أهمية كبيرة بخصوص أن التركيز على الإنتاج المادي يسبب الصراع ليأتي بُعد (الإنتماء) في **المركز الرابع و الأخير**، ويمكن أن نرجع ذلك إلى طبيعة المعاملة المفروضة من طرف الإدارة العليا تجاه العاملين بالمركب، فيما يخص مشاركتهم في اتخاذ القرارات، منح فرص عادلة لسماع انشغالاتهم و شكواهم، و كذلك مبدأ الترقية.

3- إختبار الفرضيات:

1.3- الفرضية الأولى: للقيم الإقتصادية (الربح و الإنتاج) علاقة بالصراع التنظيمي.

الجدول رقم **(14)** يوضح التكرارات و النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة الأساسية لعبارات القيم الإقتصادية (الربح و الإنتاج).

الرقم	عبارات القيم الإقتصادية: (الربح و الإنتاج).	نعم		لا		محايد	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
1	الغاية من آداء عملي هي الحصول على منفعة لي.	69	98.57	1	1.42	00	00
2	أشعر بسعادة كبيرة عندما تحقق مؤسستي فوائد إضافية.	67	95.71	1	1.42	2	2.85
3	تتجنب المؤسسة صرف أموال لا ضرورة لها.	33	47.14	26	37.14	11	15.71
4	تغير الإدارة من سياستها عندما تتراجع أرباحها.	53	75.71	12	17.14	5	7.14
5	تسعى الإدارة إلى زيادة أرباحها من خلال تبني فكرة المنافسة.	51	72.85	13	18.57	6	8.57
6	تقدم المؤسسة للعمال مكافآت مادية إضافية عندما تتضاعف مداخيلها.	62	88.57	8	11.42	00	00
7	أغير طريقة عملي عند رفض الإدارة إعطائي أجرا معادلا لمجهودي.	31	44.28	37	52.85	2	2.85
8	أسعى دائما إلى تحسين مردودية الإنتاج بمضاعفة الجهد.	64	91.42	6	8.57	00	00
9	أبحث عن إيجاد طرق جديدة من أجل رفع الإنتاج.	59	84.28	6	8.57	5	7.14
10	تعقد الإدارة ملتقيات داخلية بهدف زيادة الإنتاج كما و نوعا.	28	40	34	48.57	8	11.42
11	تهتم الإدارة بإدخال تقنيات و أساليب جديدة للعمل.	19	27.14	44	62.85	7	10
12	تتبنى المؤسسة كل فكرة إبداعية جديدة.	22	31.42	40	57.14	8	11.42
13	أقبل إضافة ساعات أخرى لتدارك النقص الموجود في الإنتاج.	63	90	6	8.57	1	1.42
14	أحرص على تقديم سلع ذات جودة كبيرة مما يسمح ببيعها.	63	90	4	5.71	3	4.28
15	تسعى المؤسسة إلى إنتاج سلع مغايرة لمنتجات المؤسسات الأخرى.	39	55.71	22	31.42	9	12.85
متوسط النسب المئوية		723	**68.85**	260	**24.75**	67	**6.37**

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلب العمال المنفذين بقسم الإنشاءات المعدنية التابع لمركب المجارف و الرافعات قد بلغ متوسط استجاباتهم لأبعاد القيم الإقتصادية (الربح و الإنتاج) ما نسبته **(68.85 %)** لـ **(نعم)**،تليها نسبة **(24.75 %)** لـ **(لا)**، وتليها نسبة العمال المجيبين بـ **(محايد)** و المقدرة بـ **(6.37 %)**.

جاءت العبارة رقم (1) "الغاية من آداءعملي هي الحصول على منفعة لـي "بنسبة **(98.57 %)** بالنسبة لاختيار (نعم) و بنسبة **(1.42%)**لاختيار (لا)، و تنعدم النسبة بالنسبة لاختيار محايد،وهذا يدل دلالة صريحة على أن الأغلبية العظمى من العمال يميلون إلى التأكيد المطلق بأن السعي وراء جمع المال ولو على حساب القيم الأخلاقية و الإنسانية أي اتباع مبدأ "الغاية تبرر الوسيلة" حتما يؤدي إلى نشو ما يسمى بالصراع داخل المنظمة، مما ينعكس سلبا على مخرجاتها.

جاءت العبارة رقم (2)"أشعر بسعادة كبيرة عندما تحقق مؤسستي فوائد إضافية " بنسبة **(95.71%)** بالنسبة لـ (نعم) و بنسبة **(1.42%)** لـ (لا) و بنسبة **(2.85%)** لـ (محايد)،ويؤشر ذلك إلى أن العمال يثبتون صحة فكرة أن تمجيد قيمة الربح يعتبر هدفا مسطرا من قبل الجميع، ويمكن تأويل شعورهم بالسعادة عندما تحقق مؤسستهم فوائد و أرباحا إضافية بالتفات هذه الأخيرة إليهم و تقديم لهم علاوات إضافية.

جاءت العبارة رقم (3) "تتجنب المؤسسة صرف أموال لا ضرورة لها "بنسبة **(47.14 %)** لإجابات العمال بـ (نعم) و بنسبة **(37.14 %)**فيما يخص إجاباتهم بـ (لا) و بنسبة **(15.71 %)** لاختيار (محايد)،وذلك يدل على أن إدارة المركب تتفادى وضع الأموال المتوفرة في غير أمكانها المخصصة لها مما يفسر ذلك السياسة الرشيدة و الحكيمة المتبعة من طرف الإدارة العليا.

جاءت العبارة رقم (4) "تغير الإدارة من سياستها عندما تتراجع أرباحها"بنسبة عالية قدرت بـ **(75.71 %)** لـ (نعم) و بنسبة **(37.14 %)** لـ (لا)،و بنسبة **(7.14 %)**. ويمكن تفسير ذلك بأن معاملة الإدارة تجاه العمال تتغير عندما تنخفض أرباحها مما يدل ذلك على المعاملة المادية لا الإنسانية من طرف الإدارة، وهنا يتجلى دور قيمة الربح في ظهور الصراع.

جاءت العبارة رقم (5) "تسعى الإدارة إلى زيادة أرباحها من خلال تبني فكرة المنافسة " بنسبة (**72.85 %**) لـ (نعم) و بنسبة (**18.57 %**) لـ (لا) و بنسبة (**8.57 %**) لـ (محايد) ما يؤشر ذلك إلى اهتمام الإدارة و تصميمها على الربح ولو من خلال ابتكار آليات مناسبة لذلك كتشجيع العمال على المنافسة فيما بينهم من أجل زيادة الإنتاج و بالتالي زيادة الربح.

جاءة العبارة رقم (6) "تقدم المؤسة للعمال مكافآت مادية إضافية عندما تتضاعف مداخيلها" بنسبة (**88.57 %**) لـ (نعم) و بنسبة (**11.42 %**) لـ (محايد) و تنعدم النسبة بخصوص اختيارات الأفراد لـ (محايد).ويمكن أن أعلل ذلك بأن الإدارة من هذا الجانب إيجابية مع العمال.

جاءت العبارة رقم (7) "أغير طريقة لعمي عند رفض الإدارة إعطائي أجرا معادلا لمجهودي" بنسبة (**44.28 %**) لـ (نعم) و بنسبة (**52.85 %**) لـ (لا) و بنسبة (**2.85 %**) لـ (محايد).ويمكن تفسير تغيير العمال لطريقة عملهم عندما يعطون أجورا غير معادلة لمجهوداتهم المبذولة كأن يقللوا من بذل الجهد و الإنتاج، و هومطلب شرعي بالنسبة إليهم.

وانطلاقا من كل ما سبق ذكره يمكن القول بأن العمال و الإدارة معا يتطلعون إلى قيمة الربح، و أن الغاية من آدائهم لوظائفهم هي الحصول على المنفعة المادية لا غير، ولو على حساب القيم الأخلاقية و الإنسانية، لا سيما من جانب الإدارة.

جاءت العبارة رقم (8) "أسعى دائما إلى تحسين مردودية الإنتاج بمضاعفة الجهد"بنسبة (**91.42 %**) لـ (نعم) و بنسبة (**8.57 %**) لـ (لا) وتنعدم النسبة عند اختيار (محايد). وتبرير ذلك في رأيي إلى ثقافة العمال و القيم التي يؤمنون بها، فأغلبهم يعتقد بقيمة الإنتاج.

جاءت العبارة رقم (9) "أبحث عن إيجاد طرق جديدة من أجل رفع الإنتاج "بنسبة (**84.28 %**) لـ (نعم) و بنسبة (**8.57 %**) لـ (لا) و بنسبة (**7.14 %**) لـ (محايد). و يمكن تفسير ذلك بأن أغلب العمال يؤمنون بقيمة الإنتاج إلى حد البحث عن طرق أخرى جديدة لتحسين المردودية الإنتاجية، و هنا يظهر الجانب الإبداعي لديهم.

جاءت العبارة رقم (10) "تعقد الإدارة ملتقيات داخلية بهدف زيادة الإنتاج كما و نوعا " بنسبة (**40.00 %**) لـ (نعم) و بنسبة (**48.57 %**) لـ (لا) و بنسبة (**11.42 %**) لـ (محايد)بتبرير تأكيد أغلبية العمال على عدم عقد الإدارة لملتقيات داخلية من أجل تحسين الإنتاج يرجع إلى غياب مواكبة الإدارة العليا للمتغيرات الخارجية كالمنافسة مثلا، والإكتفاء باللوائح و التعليمات ضمن البيئة الداخلية للمنظمة (المركب).

جاءت العبارة رقم (11) تهتم الإدارة بإدخال تقنيات و أساليب جديدة للعمل "بنسبة (**27.14 %**) لـ (نعم)و بنسبة (**62.85 %**)لـ (لا)و بنسبة (**10.00 %**)لـ (محايد). ويمكن تعليل رأي العمال بشأن عدم اهتمام إدارة المركبيمواكبة الجديد الذي يحصل في البيئة الخارجية للمنظمة، مما ينعكس بالسلب على آداء المركب و العمال معا.

جاءت العبارة رقم (12) "تتبنى المؤسسة كل فكرة إبداعيةجديدة "بنسبة (**31.42 %**) لـ (نعم) و بنسبة (**57.14 %**) لـ (لا) و بنسبة (**11.42 %**) لـ (محايد).إن أغلبية العمال يؤكدون على أن المركب منغلق على نفسه و لا يتطلع إلى معرفة الجديد في عالم الصناعة و التكنولوجيا.

جاءت العبارة رقم (13) "أقبل إضافة ساعات أخرى لتدارك النقص الموجود في الإنتاج" بنسبة (**90.00 %**) لـ (نعم) و بنسبة (**8.57 %**)لـ (لا)و بنسبة (**1.42 %**)لـ (محايد).وهذا يدل على أن العمال يقدسون العمل و لا بأس بزيادة أوقات العمل في سبيل تدارك النقص الحاصل في الإنتاج.

جاءت العبارة رقم (14) "أحرص على تقديم سلع ذات جودةعالية مما يسمح ببيعها " بنسبة (**90.00 %**) لـ (نعم) و بنسبة (**5.71 %**)لـ (لا)و بنسبة (**4.28 %**)لـ (محايد). ويؤشر ذلك إلى قيمة خلقية سامية يتصف بها العمال وهي إتقان العمل.

جاءت العبارة رقم (15) تسعى المؤسسة إلى إنتاج سلع مغايرة لمنتجات المؤسسات الأخرى" بنسبة (**55.71 %**)لـ (نعم)و بنسبة (**31.42 %**)لـ (لا)و بنسبة (**12.85 %**) لـ (محايد)وذلك يدل على أن هناك خاصية يتصف بها المركب وهي خاصية التميز و الإختلاف فيما يخص إنتاج الآلات الميكانيكية وذلك من حيث الصمود و النوعية، و الألمان معروفون بالإتقان و الجودة.

وانطلاقمن كل ما سبق ذكره يمكن القول بأن العمال يقدرون قيمة الإنتـــاج و يبـــذلون أقصى طاقاتهم في سبيل ذلك، أما الإدارة فهي تعتقـــد العكـــس، و تفضـــل العمـــل وفـــق الرسميات فقط، وتتبع وتيرة معينة للإنتاج.

كما يتضح لنا من خلال الجدول **(14)**أن متوسط النسب المئوية لإجابات أفـــراد عينـــة الدراسة الأساسية عن عبارات **القيم الإقتصادية** (الربح و الإنتاج)ما نســـبته **(68.85 %)** لـــ (نعم) و **(24.75 %)** لـــ (لا) و **(6.37 %)** لـــ (محايد)وهو ما يدل علـــى تحقـــق فرضية أن للقيم الإقتصادية (الربح و الإنتاج) علاقة بالصراع التنظيمي.

2.3- الفرضية الثانية: للقيم الإجتماعية (التعاون و الإنتماء) علاقة بالصراع التنظيمي.

الجدول رقم **(15)** يوضح التكرارات و النسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة الأساسية لعبارات القيم الإجتماعية (التعاون و الإنتماء).

الرقم	عبارات القيم الإجتماعية: (التعاون و الإنتماء).	نعم		لا		محايد	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
16	حرصي على تقديم المساعدة للآخرين هو مبدأ أساسي بالنسبة إلي.	62	88.57	4	5.71	4	5.71
17	أثناء العمل أفضل الإستماع لمشاكل زملائي و أقترح لهم الحلول المناسبة.	61	87.14	5	7.14	4	5.71
18	أتأثر بمشهد فشل أحد الزملاء وهو يؤدي عمله فأرغب في معاونته.	63	90	6	8.57	1	1.42
19	أحاول دائما تطوير عملي من خلال دعم الآخرين لي.	64	91.42	6	8.57	0	00
20	أعتمد على نفسي في حل أي مشكلة تواجهني أثناء عملي.	63	90	7	10	0	00
21	أفضل العمل في جماعة حتى نكون و كأننا جسد واحد.	63	90	6	8.57	1	1.42
22	أمضي وقتا طويلا في مساعدة الآخرين على إنجاز أعمالهم.	41	58.57	24	34.28	5	7.14
23	أشعر بأنني أنتمي لجماعة من العاملين تربطهم علاقات إنسانية.	66	94.28	2	2.85	2	2.85
24	تعتبرني المؤسسة جزء لا يتجزأ من عضويتها.	41	58.57	22	31.42	7	10
25	تمنح الإدارة العمال فرصا عادلة لسماع شكواهم.	27	38.57	37	52.85	6	8.57
26	تعمل الإدارة على تقريب العمال بعضهم ببعض من خلال العمل الجماعي.	29	41.42	36	51.42	5	7.14
27	تشارك الإدارة العمال في عملية اتخاذ القرارات التي تخصها.	11	15.71	55	78.57	4	5.71
28	أفضل أن أعمل وفق الأوامر و التعليمات.	60	85.71	9	12.85	1	1.42
29	تفاعل العمال فيما بينهم يرضي الإدارة.	31	44.28	29	41.42	10	14.28
30	تتميز الإدارة بالمحبة و الرعاية في تعاملها مع العاملين.	18	25.71	41	58.57	11	15.71
متوسط النسب المئوية		700	**66.66**	289	**27.51**	61	**5.80**

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلب العمال المنفذين بقسم الإنشاءات المعدنية التابع لمركب المجارف و الرافعات قد بلغ متوسط استجاباتهم لأبعاد **القيم الإجتماعية** (التعاون و الإنتماء) ما نسبته **(66.66 %)** لـ (نعم)، تليها نسبة **(27.51 %)** لـ (لا) وتليها نسبة العمال المجيبين بـ (محايد) و المقدرة بـ **(5.80 %)**.

جاءت العبارة رقم (16) "حرصي على تقديم المساعدة للآخرين هو مبدأ أساسي بالنسبة إلي" بنسبة **(88.57 %)** لـ (نعم) و بنسبة **(5.71 %)** لـ (لا) و بنسبة **(5.71 %)** لـ (محايد). وذلك يؤشر إلى أن العمال يساعدون بعضهم البعض أثناء العمل.

جاءت العبارة رقم (17) أثناء العمل أفضل الإستماع لمشاكل زملائي و أقترح لهم الحلول المناسبة" بنسبة **(87.14 %)** لـ (نعم) و بنسبة **(7.14 %)** لـ (لا) و بنسبة **(5.71 %)** لـ (محايد). و يمكن أن نفسرذلك بأن العلاقات الإنسانية فيما بين العمال قوية جدا، وأنهم متعاونون فيما بينهم في حل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.

جاءت العبارة رقم (18) أتأثر بمشهد فشل أحد الزملاء وهو يؤدي عمله فأرغب في معاونته"بنسبة **(90.00 %)** لـ (نعم) و بنسبة **(8.57 %)** لـ (لا) وبنسبة **(1.42 %)** لـ (محايد) وهذا يدل على أن العمال يحملون قيما خلقية إنسانية تنعكس على سلوكاتهم ومعاملاتهم.

جاءت العبارة رقم (19) "أحاول دائما تطوير عملي من خلال دعم الآخرين لي"بنسبة **(91.42 %)** لـ (نعم) و بنسبة **(8.57 %)** لـ (لا) و تنعدم النسبة لاختيار (محايد). ويمكن إرجاع ذلك إلى أن قيمة التعاون حاضرة بقوة عند العمال، مما يوحي بأن حدة الصراع فيما بينهم ضئيلة جدا.

جاءت العبارة رقم (20) أعتمد على نفسي في حل أي مشكلة تواجهني أثناء عملي " بنسبة **(90.00 %)** لـ (نعم) و بنسبة **(10.00 %)** لـ (محايد) وتنعدم النسبة عند اختيار (محايد) الإعتماد على النفس في حل المشاكل يدل – في رأيي – على عدم تدخل الإدارة لتقديم المساعدة، أو أن إجابات العمال غير موضوعية و عشوائية، فأحيانا يظهرون التعاون و أحيانا أخرى يظهرون عكس ذلك.

جاءت العبارة رقم (21) "أفضل العمل في جماعة حتى نكون و كأننا جسد واحد" بنسبة **(90.00 %)** لـ (نعم) و بنسبة **(8.57 %)** لـ (لا) و بنسبة **(1.42 %)** لـ (محايد). وتفسير ذلك هو أن العمال متحدون فيما بينهم و يكمل بعضهم بعضا.

جاءت العبارة رقم (22) "أمضي وقتا طويلا في مساعدة الآخرين على إنجاز أعمالهم " بنسبة **(58.57 %)** لـ (نعم) و بنسبة **(34.28 %)** لـ (لا) و بنسبة **(7.14 %)** لـ (محايد). و يعني ذلك أن متوسط العمال يقدمون المساعدة و الدعم لبعضهم البعض.

وانطلاقا من كل ما سبق ذكره يمكن القول بأن قيمة التعاون كانت هي السائدة بين العمال و بشكل قوي وهو ما دلت عليه النسب المئوية التالية **(88.57 %)** و **(90.00 %)** و **(91.42 %)**، ما عدا العبارة رقم **(20)** التي تُظهر الإعتماد على النفس في حل أي مشكل قد يحدث فيما بين العمال، و ربما لم التعاون الذي يقصدونه من خلال إجاباتهم هو ذلك التعاون المتعلق بالإدارة.

جاءت العبارة رقم (23) "أشعر بأنني أنتمي لجماعة من العاملين تربطهم علاقات إنسانية" بنسبة **(94.28 %)** لـ (نعم) و بنسبة **(2.85 %)** لـ (لا) و بنسبة **(2.85 %)** لـ (محايد) وهو ما يدل على العمال يشعرون بالإنتماء و الولاء لبعضهم البعض، و بالتالي يكون آداؤهم مرتفعا و تنخفض حدة الصراعات فيما بينهم.

جاءت العبارة رقم (24) "تعتبرني المؤسسة جزءا لا يتجزأ من عضويتها " بنسبة **(58.57 %)** لـ (نعم) و بنسبة **(31.42 %)** لـ (لا) و بنسبة **(10.00 %)** لـ (محايد) و يعني ذلك أن أغلبية العمال يؤكدون على أنهم جزء من الكل، بمعنى أن الإدارة تسعى جاهدة للحفاظ على مواردها البشرية المتوفرة.

جاءت العبارة رقم (25) "تمنح الإدارة العمال فرصا عادلة لسماع شكواهم " بنسبة **(38.57 %)** لـ (نعم) و بنسبة **(52.85 %)** لـ (لا) و بنسبة **(8.57 %)** لـ (محايد). و يعني معارضة العمال لعدم منح الإدارة لفرص متساوية لسماع مختلف شكاواهم، بأن الإدارة متحيزة في معاملتها تجاه العطلين، وهذا ما يتناقض مع العبارة السابقة حيث عبر خلالها العاملون على أنهم جزء من عضوية المؤسسة.

جاءت العبارة رقم (26) "تعمل الإدارة على تقريب العمال بعضهم ببعض من خلال العمل الجماعي" بنسبة **(41.42 %)** لـ (نعم) و بنسبة **(51.42 %)** لـ (لا) و بنسبة

(**7.14 %**) لــ (محايد).وذلك يدل على أن الإدارة تسعى بكل ما تملك من أجل تشــتيت العمال و صدهم عن العمل الجماعي الذي يؤدي إلى تماسك العمال.

جاءت العبارة رقم (27) "تشارك الإدارة العمال في عملية اتخاذ القرارات التي تخصــها " بنسبة (**15.71 %**) لــ (نعم) و بنسبة (**78.57 %**) لــ (لا)و بنســبة (**5.71 %**)لــــ (محايد)وهذه حقيقة مؤكدة وهي أن الإدارة في غنى عن آراء العمال بشــأن مشــاركتهم في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، و التي تعود بالمنفعة على الجميع.

جاءت العبارة رقم (28) "أفضل أن أعمل وفق الأوامر و التعليمات" بنسبة (**85.71 %**) لــ (نعم) و بنسبة (**12.85 %**) لــ (لا) و بنسبة (**1.42 %**) لــ (محايد).و تعليل ذلــك أن أغلبية العمال يحترمون القانون الداخلي للمركب و أنهم ينجزون أعمالهم وفق متطلبات المنصب التي تحددها الإدارة.

جاءت العبارة رقم (29) "تفاعل العمال فيما بينهم يرضي الإدارة"بنســبة (**44.28 %**) لــ (نعم) و بنسبة (**41.42 %**) لــ (لا) و بنسبة (**14.28 %**)لــــ (محايــد).و يمكــن تبرير تقارب وجهات نظر العمال بأنهم منقسمون إلى فريقين ما بين مؤيد و معارض.

جاءت العبارة رقم (30) "تتميز الإدارة بالمحبة و الرعاية في تعاملها مع العاملين" بنسبة (**25.71 %**) لــ (نعم)و بنســبة (**58.57 %**)لــــ (لا)و بنســبة (**15.71 %**)لــــ (محايد). و تفسير ذلك يرجع المعاملة القاسية و الصارمة من طرف إدارة المركب، وعدم ترك الفرصة لبناء علاقات إنسانية مؤسسة على الإحترام المتبادل.

وانطلاقا من كل ما سبق ذكره يمكن القول بأن العمال يشــعرون بالإنتمــاء لبعضــهم البعض ويشعرون بأنهم ينتمون إلى منظمة تدافع عــن مصــالحهم وتصــون حقــوقهم المهنية.

كما يتضح لنا من خلال الجدول (**15**)أن متوسط النسب المئوية لإجابات أفــراد عينــة الدراسة الأساسية عن عبارات **القــيم الإجتماعيــة** (التعــاون و الإنتمــاء)مــا نســبته (**66.66 %**) لــ (نعم) و (**27.51 %**) لــ (لا) و (**5.80 %**) لــ (محايد). وهو ما يدل على تحقق فرضية أن للقيم الإجتماعية علاقة بالصراع التنظيمي.

3.3- إختبار الفرضية العامة: للقيم التنظيمية علاقة بالصراع التنظيمي.

الجدول رقم **(16)** يوضح مدى تحقق الفرضية العامة.

أبعاد القيم التنظيمية	نعم		لا		محايد	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
القيم الإقتصادية	723	68.85	260	24.75	67	6.37
القيم الإجتماعية	700	66.66	289	27.51	61	5.80
متوسط النسب	**1423**	**67.75**	**549**	**26.13**	**128**	**6.08**

يتضح لنا من خلال الجدولالمبين أعلاه أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة بالموافقة يؤكد تحقق الفرضية العامة و التي مفادها أن للقيم التنظيمية الإقتصادية (الربح و الإنتاج) و الإجتماعية (التعاون و الإنتماء) علاقة بالصراع التنظيمي وهو ما تؤكده نسبة **(67.75 %)**.

الجدول رقم **(17)** يوضح ترتيب فرضيات الدراسة من حيث الأهمية و الأسبقية.

فرضيات الدراسة	نعم		لا		محايد	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
القيم الإقتصادية (الربح و الإنتاج).	**723**	**68.85**	**260**	**24.75**	**67**	**6.37**
القيم الإجتماعية (التعاون و الإنتماء).	**700**	**66.66**	**289**	**27.51**	**61**	**5.80**

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن **القيم التنظيمية الإقتصادية (الربح و الإنتاج)** جاءت في **المرتبة الأولى** مما يدل على أنها موجودة و بكثرة داخل المركب، وبالتالي يمكن القول بأن لها علاقة بالصراع التنظيمي، تليها **القيم التنظيمية الإجتماعية (التعاون و الإنتماء)** التي احتلت **المرتبة الثانية**، بمعنى أن القيم الأخلاقية و الإنسانية لها قيمة دنيا من نظيرتها البراغماتية أو النفعية مما يدل دلالة صريحة على اختلاف الأفراد في قيمهم الإقتصاية يكون تأثيره أكبر من الإختلاف في القيم الإجتماعية بخصوص ظهور صراعات تنظيمية داخل المنظمة.

وعليه فقد توافقت نتائج هذه الدراسة مع تلك الفكرة التي جاء بها كل من **"كاتز و كاهن Katz & Kahn"** عندما أكدا أنه يوجد نوعان من القيم داخل المنظمات، وهما : القيم الأخلاقية و القيم البراغماتية (النفعية).

4- إستنتاجات الدراسة:

1)تكشف نتائج الدراسة عن أن غالبية العمال المنفذين بقسم الإنشاءات المعدنية التابع لمركب المجارف و الرافعات بعين السمارة، ولاية قسنطينة هم كبار في السن مما يوحي بأنهم مستقرون مهنيا.

2)أن معدل الخبرة المهنية لأغلب العمال كان كبيرا، مما يدل على أنهم قد توظفوا تقريبا مع فتح المركب لأبوابه.

3) أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاها إيجابيا لدى المبحوثين نحو متغيرات الدراسة (المتغير المستقل) يشير ذلك إلى مدى الإهتمام الذي يعطيه أفراد عينة الدراسة للموضوع.

4) أوضحت نتائج المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية وجود تقارب بين كل من أبعاد القيم الإقتصادية (الربح و الإنتاج) و القيم الإجتماعية (التعاون و الإنتماء).

5) أوضحت النتائج أهمية القيم الإقتصادية مقارنة بالقيم الإجتماعية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة الأساسية.

5- التوصيات و الإقتراحات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

1) ضرورة أن تقوم إدارة المركب بنشر قيم الأخلاقية و الإنسانية بين العمال حتى تقلل بذلك من غلبة القيم المادية التي غالبا ما تحدث ظاهرة الصراع.

2) سعي الإدارة إلى جعل قيم مديريها و قادتها متناسقة و منسجمة مع قيم العمال، حتى لا يحدث فيما بعد ما يسمى بظاهرة الصراعات التنظيمية.

3) عقد دورات تدريبية للعاملين يتم التركيز فيها على برامج تتضمن نظم القيم الشخصية و أخلاقيات العمل، و العلاقات الإنسانية، و المشاركة و العمل الجماعي، و الولاء و الإنتماء التنظيمي.

4) إقامة قنوات للإتصال المباشر بين العمال و الإدارة و التخفيف إلى أدنى حد ممكن من الممارسة البيروقراطية بين الإدارة العليا و العاملين في المستويات الدنيا من خلال اعتماد سياسة الحوار و المشاركة في اتخاذ القرارات.

5) أن تقوم إدارة المركب بتبني و نشر قيم تنظيمية مقبولة لدى الجميع ، حتى يكون هناك تطابق و ملاءمة بين الفرد و التنظيم، مما يزيد من الولاء و الإنتماء من جهة، و يساعد على إزالة أو تخفيف من حدة الصراعات بين الإدارة و العاملين و بين العاملين أنفسهم من جهة أخرى.

خاتمة:

إن دراسة الظواهر الإنسانية في أطر تنظيمية أصبح في وقتنا الحاضر أحد الأهـــداف المسطرة مسبقا من طرف المختصين التنظيميين و علمـــاء الإدارة وذلـــك إيمانـــا مـــنهم بإنجازات و عطاءات الموارد البشرية داخل المنظمات مهما كان حجمها و نشاطها.

إن محاولتنا لدراسة القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي يُعتبر مساهمة أخـــرى تُضاف إلى ميدان السلوك التنظيمي، ولكن دراسة القيم ليس بالأمر السهل، ذلك لأنها تتســـم بالثبات النسبي، ولهذا اقتصرت هذه الدراسة على صنفين من القيم هما:القيم الإقتصـــادية و القيم الإجتماعية و علاقتهما بالصراع التنظيمي.

وعليه أكدت الدراسة الميدانية صحة فرضيات الدراسة وهمـــا أن للقـــيم الإقتصـــادية و الإجتماعية علاقة بالصراع التنظيمي،زيادة على ذلك فقـــد تـــم التوصـــل إلـــى أن القـــيم الإقتصادية جاءت في المرتبة الأولى من حيث أنها مسببة لظاهرة الصراع التنظيمي لتليها القيم الإجتماعية.


المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. الحكاك (حسن)، **نظرية المنظمة: دراسة علمية في المنظمة و التنظيم**. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 1985.
2. الخضرا (بشير) و آخرون، **السلوك التنظيمي**. ط1، القدس: جامعة القدس المفتوحة، 1995.
3. العميان (محمود سلمان)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. ط3، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، 2005.
4. القريوتي (محمد قاسم)، **السلوك التنظيمي (دراسة للسلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية)**. ط1، عمان: مكتب دار الشروق، 1989.
5. المدهون (موسى) و الجزراوي (إبراهيم)، **تحليل السلوك التنظيمي**. ط1، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995.
6. بوحوش (عمار) و الذنيبات (محمد)، **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**. ط4، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2007.
7. جابر عبد الحميد (جابر)، **مدخل لدراسة السلوك الإنساني**. ط3، القاهرة: دار النهضة العربية، 1983.
8. حريم (حسين)، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات**. عمان: دار زهران للنشر و التوزيع، 1997.
9. ديات (فوزية)، **القيم و العادات الإجتماعية**. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 1990.
10. سيزلاقي (أندرو) و والاس (مارك جي)، **السلوك التنظيمي و الآداء**. (ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد). المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1991.

11. شفيق (محمد)، **العلوم السلوكية: تطبيقات في السلوك الإجتماعي و الشخصية و مهارات التعامل و الإدارة.** الإسكندرية: المكتب الجامعي الجديد، 1990.

12. عبد المعطي (محمد عساف)، **السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة.** المملكة العربية السعودية: الرياض، 1994.

13. عشوي (مصطفى)، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي.** الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.

14. فرانسيس (ديف) و وود كوك (مايك)، **القيم التنظيمية.** (ترجمة عبد الرحمن هيجان). المملكة العربية السعودية: الإدارة العامة للبحوث، 1995.

15. كاظم حمود (خضير)، **السلوك التنظيمي.** ط1، الأردن: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2002.

16. لوكيا (الهاشمي)، **محاضرات في السلوك التنظيمي.** قسنطينة: قسم علم النفس و العلوم التربوية و الأرطفونيا، جامعة منتوري، 2008.

17. محمد العيسوي (عبد الرحمن)، **تصميم البحوث الفنية و الإجتماعية و التربوية: دراسات في السلوك الإنساني.** ط1، الإسكندرية: دار الرقب الجامعية، 1999.

18. معلا (ناجي)، **التفاوض، الإستراتيجية و الأساليب، مدخل في الحوار الإقناعي.** ط2، عمان: مطابع الفنار، 2000.

19. مقدم (عبد الحفيظ)، **الإحصاء و القياس النفسي و التربوي مع نماذج من المقاييس و الإختبارات.** الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 1993.

20. ميخائيل (أسعد)، **السيكولوجيا المعاصرة.** ط1، بيروت: دار الجيل، 1996.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1- Peter Hyde and Bill Williamson, **Focus on Change Management**. England, Issue 66, 2000.

ثالثا: الرسائل و المجلات الجامعية:

1- منصور أبو بكر،**الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية**"مذكرة ماجستير في علم النفس العمل و السلوك التنظيمي، إشراف د. بوشلالق نادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

2- صلاح الدين الهيتي، "**تأثير الإختلافات المحتملة للقيم الثقافية في آداء العاملين**" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،العدد (1)المجلد الأول عمان :الجامعة الأردنية، 2005.


الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري ــ قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية

قسم علم النفس و العلوم التربوية و الأرطفونيا

اختصاص: علم النفس

العمل و السلوك التنظيمي

إستمارة بحث

في إطار إنجاز مذكرة الماجستير تخصص علم النفس العمل و السلوك التنظيمي و التي تحمل عنوان " **القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي** " أضع بين يديك أخي العامل هذا الإستبيان الذي يتضمن مجموعة من العبارات التي تحتاج منك الإجابة عنها و ذلك بوضع علامة (X) في المكان الذي تراه مناسبًا.

وفي الأخير أشكركم على حسن تعاونكم.

وتقبلوا مني فائق عبارات التقدير و الإحترام.

الباحث: ÛÞ

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية:

✍ السنّ: من 20 إلى 25 سنة ☐ من 26 إلى 35 سنة ☐

من 36 إلى 45 سنة ☐ من 46 سنة فما فوق ☐

✍ المستوى التعليمي: بدون مستوى ☐ إبتدائي ☐ متوسط ☐

ثانوي ☐ جامعي ☐

✍ مدة الخدمة داخل المؤسسة (الخبرة المهنية):.......

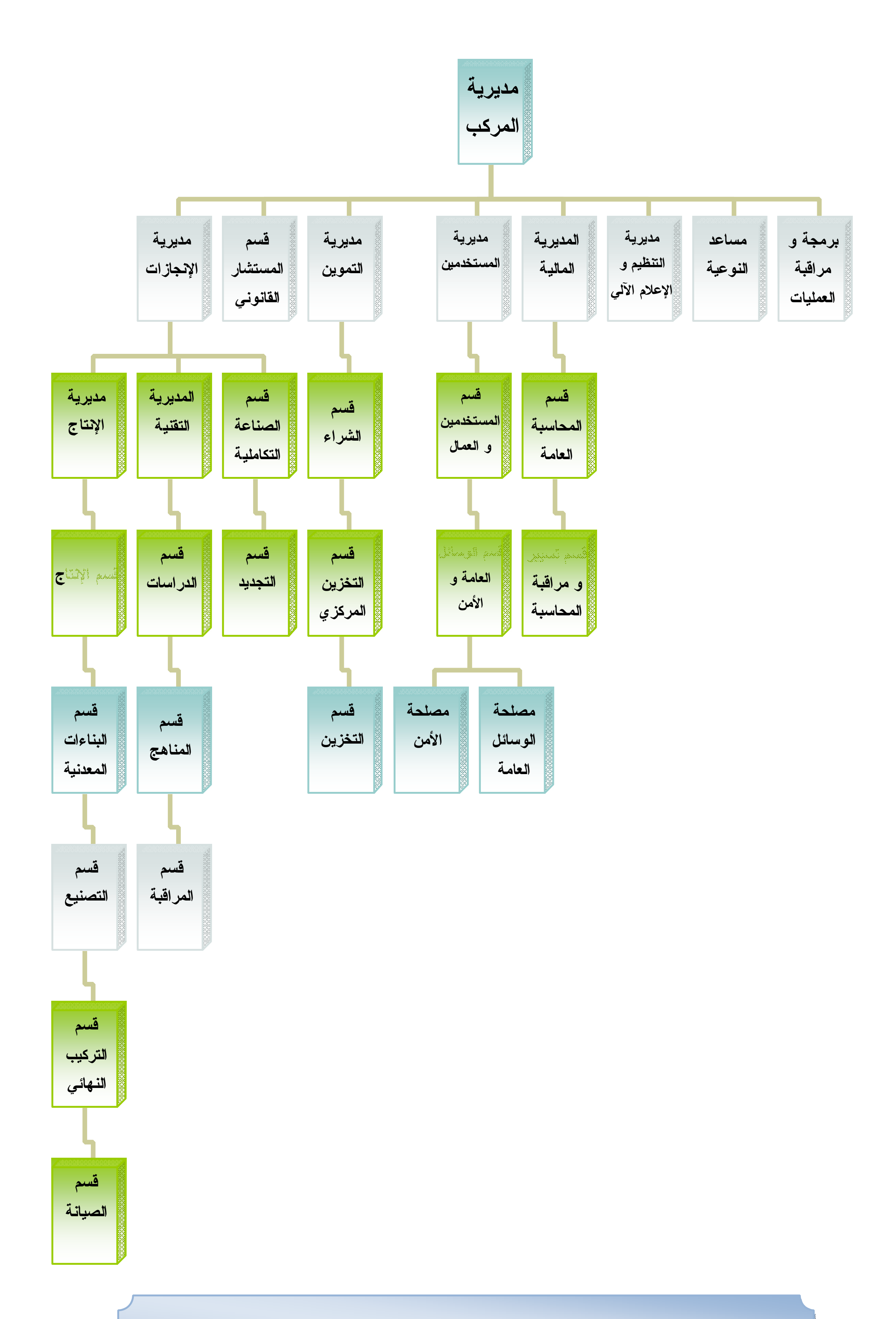
✍ المستوى الإقتصادي (مستوى الدخل): ضعيف ☐ متوسط ☐ عالي ☐

الجزء الثاني: يتضمن عبارات القيم الإقتصادية (الربح و الإنتاج) وهي كما يلي:

العبارة	نعم	لا	محايد
1. الغاية من آداء عملي هي الحصول على منفعة لي.	☐	☐	☐
2.أشعر بسعادة كبيرة عندما تُحقق مؤسستي فوائد إضافية.	☐	☐	☐
3. تتجنب المؤسسة صرف أموال لا ضرورة لها.	☐	☐	☐
4.تُغير الإدارة من سياستها عندما تتراجع أرباحها.	☐	☐	☐
5. تسعى الإدارة إلى زيادة أرباحها من خلال تبني فكرة المنافسة.	☐	☐	☐
6.تُقدم المؤسسة للعمال مكافآت مادية إضافية عندما تتضاعف مداخيلها.	☐	☐	☐
7.أغير طريقة عملي عند رفض الإدارة إعطائي أجرًا معادلاً لمجهودي.	☐	☐	☐
8.أسعى دائمًا إلى تحسين مردودية الإنتاج بمضاعفة الجهد.	☐	☐	☐
9. أبحث عن إيجاد طرق جديدة من أجل رفع الإنتاج.	☐	☐	☐
10. تعقد الإدارة ملتقيات داخلية بهدف زيادة الإنتاج كمًا و نوعًا.	☐	☐	☐
11. تهتم الإدارة بإدخال تقنيات و أساليب جديدة للعمل.	☐	☐	☐
12. تتبنى المؤسسة كل فكرة إبداعية جديدة.	☐	☐	☐
13. أقبل إضافة ساعات أخرى لتدارك النقص الموجود في الإنتاج.	☐	☐	☐
14. أحرص على تقديم سلع ذات جودة كبيرة مما يسمح ببيعها.	☐	☐	☐
15. تسعى المؤسسة إلى إنتاج سلع مغايرة لمنتجات المؤسسات الأخرى.	☐	☐	☐

الجزء الثالث: يتضمن عبارات القيم الإجتماعية (التعاون و الإنتماء) وهي كما يلي:

العبارة	نعم	لا	محايد
16.حرصي على تقديم المساعدة للآخرين هو مبدأ أساسي بالنسبة إلي.	☐	☐	☐
17.أثناء العمل أفضل الإستماع لمشاكل زملائي و أقترح لهم الحلول المناسبة.	☐	☐	☐
18.أتأثر بمشهد فشل أحد الزملاء وهو يؤدي عمله فأرغب في معاونته.	☐	☐	☐
19أحاول دائمًا تطوير عملي من خلال دعم الآخرين لي.	☐	☐	☐
20.أعتمد على نفسي في حل أي مشكلة تواجهني أثناء عملي.	☐	☐	☐
21.أفضل العمل في جماعة حتى نكون و كأننا جسد واحد.	☐	☐	☐
22أمضي وقتًا طويلاً في مساعدة الآخرين على إنجاز أعمالهم.	☐	☐	☐
23.أشعر بأنني أنتمي لجماعة من العاملين تربطهم علاقات إنسانية.	☐	☐	☐
24تعتبرني المؤسسة جزءًا لا يتجزأ من عضويتها.	☐	☐	☐
25تمنح الإدارة العمال فرصًا عادلة لسماع شكواهم.	☐	☐	☐
26.تعمل الإدارة على تقريب العمال بعضهم ببعض من خلال العمل الجماعي.	☐	☐	☐
27.تشارك الإدارة العمال في عملية اتخاذ القرارات التي تخصها.	☐	☐	☐
28.أفضل أن أعمل وفق الأوامر و التعليمات.	☐	☐	☐
29.تفاعل العمال فيما بينهم يُرضي الإدارة.	☐	☐	☐
30.تتميز الإدارة بالمحبة و الرعاية في تعاملها مع العاملين.	☐	☐	☐



الهيكل التنظيمي لمركب المجارف و الرافعات C.P.G بقسنطينة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما هي القيم التنظيمية السائدة داخل المركب و علاقتها بظاهرة الصراعات التنظيمية، و أولوية القيم التي يعطيها أفراد عينة الدراسة من العاملين بقسم الإنشاءات المعدنية التابع لمركب المجارف و الرافعات بعين السمارة، ولاية قسنطينة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبيان وزع على عينة بلغت **(80)** فردا، وتمت استعادة **(79)** منها، وتم استبعاد **(9)** منها، وخضع للتحليل الإحصائي **(70)** استبيانا أي ما نسبته **(41.17 %)**، واستخدم في التحليل الإحصائي عدة أساليب منها (المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن القيم الإقتصادية هي السائدة داخل المركب، وأنها احتلت المركز الأول، لتليها القيم الإجتماعية في المرتبة الثانية.

أوصت الدراسة بضرورة أن تقوم إدارة المركب بنشر و تعزيز القيم التنظيمية التي تُعزز من التفاهم و الثقة المتبادلة و مراعاة الإختلافات في القيم و الثقافات بين العمال و جعل قيم المديرين متناسقة مع قيم العمال و فتح قنوات الإتصال المباشر بين الإدارة و العاملين.

Résumé de l'étude

Cette étude visait à déterminer quelles sont les valeurs organisationnelles qui prévalent au sein du complexe et de sa relation avec le phénomène des conflits organisationnels, et la priorité donnée par les valeurs d'une enquête par sondage des employés, au département des constructions métalliques qui dépendant au complexe des pelles et des grues à Ain Smara, la wilaya de Constantine. Et pour atteindre les objectifs de cette étude a été conçue questionnaire a été distribué à un échantillon de (**80**) personnes, ont été récupérés (**79**) d'entre eux ont été exclus (**9**), et soumis à l'analyse statistique (**70**), l'équivalent d'un questionnaire (**41,17** %). Utilisé dans l'analyse statistique de plusieurs méthodes, y compris (la moyenne arithmétique, la déviation standard).

L'étude a formulé plusieurs conclusions à partir de la plus importante des valeurs économiques qui prévalent dans le complexe, et il est venu en premier, suivie par les valeurs sociales en deuxième place.

Étude a recommandé la nécessité de la gestion du complexe et de promouvoir le déploiement des valeurs organisationnelles qui favorisent la compréhension et la confiance mutuelle, et de prendre en compte les différences dans les valeurs et les cultures, entre les travailleurs et les gestionnaires à faire des valeurs cohérentes avec les valeurs de travailleurs et d'ouvrir les voies de communication directe entre la direction et les travailleurs.

Summary of the study

This study aimed to find out what are the organizational values prevailing within the vessel and its relationship to the phenomenon of organizational conflict, and the priority given by the values of a sample survey of employees, Department of metal Constructions of the complex shovels and cranes into Ain Smara, wilaya of Constantine. And to achieve the objectives of this study was designed questionnaire was distributed to a sample for (**80**) individuals, were recovered (**79**) of them were excluded (**9**), and subjected to statistical analysis (**70**), equivalent to a questionnaire (**41.17 %**).Used in the statistical analysis of several methods, including (the arithmetic average, standard deviation).

The study made several conclusions from the most important economic values that prevail within the complex, and it came first, followed by the social values in second place.

Study recommended the need for the management of the complex and promote the deployment of organizational values that promote understanding and mutual trust, and take into account the differences in values and cultures between workers and managers to make the values consistent with the values of workers and open the channels of direct communication between management and workers.